

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра промислового маркетингу

До захисту допущено:

Завідувач кафедри

_____ **Жанна ЖИГАЛКЕВИЧ**

«__» _____ 2026 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня бакалавра

за освітньо-професійною програмою «Промисловий маркетинг»

спеціальності 075 Маркетинг

**на тему: «Удосконалення системи лояльності споживачів на ринку
телекомунікаційних послуг»**

Виконала:

здобувачка 4 курсу, групи УМ-23

Петрашевська Влада Павлівна

Керівник:

доцент кафедри промислового маркетингу, к.е.н., доц.

Стадніченко Вадим Володимирович

Рецензент:

доцент кафедри економіки і підприємництва, к.т.н., доц.

Красношапка Володимир Володимирович

Засвідчую, що у цій дипломній роботі немає
запозичень з праць інших авторів без
відповідних посилань.

Здобувачка _____

Київ – 2026 року

Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
Факультет менеджменту та маркетингу
Кафедра промислового маркетингу

Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський)

Спеціальність: 075 Маркетинг

Освітньо-професійна програма: «Промисловий маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ

в.о. завідувача кафедри

_____ **Жанна ЖИГАЛКЕВИЧ**

«20» квітня 2026 р.

ЗАВДАННЯ

на дипломну роботу здобувача

Петрашевська Влада Павлівна

1. Тема роботи «Удосконалення системи лояльності споживачів на ринку телекомунікаційних послуг», керівник дипломної роботи Стадніченко Вадим Володимирович, доцент кафедри промислового маркетингу, к.е.н., доцент, затверджені наказом по університету від «29» травня 2026 р. №2003-с.
2. Термін подання здобувачем роботи 07.06.2026 р.
3. Вихідні дані до роботи: внутрішня інформація ПрАТ «Київстар», офіційні звіти компанії, звітність НКЕК, дані із системи YouControl, наукові статті та підручники за темою дослідження, аналітичні огляди телекомунікаційного ринку, цифрові канали комунікації мобільних операторів, новинні ресурси.
4. Зміст пояснювальної записки:
 - а) аналітична частина:
 - надати характеристику діяльності ПрАТ «Київстар» на ринку;
 - проаналізувати зовнішнє маркетингове середовище ПрАТ «Київстар»;
 - здійснити аудит маркетингової діяльності ПрАТ «Київстар»;
 - б) дослідницька частина:

- розкрити сутність системи лояльності споживачів на телекомунікаційному ринку;
 - розробити план та здійснити маркетингове дослідження;
 - провести аналіз та інтерпретувати результати маркетингового дослідження;
- в) рекомендаційна частина:
- розробити програму удосконалення системи лояльності споживачів;
 - економічно обґрунтувати ефективність запропонованої програми.

5. Перелік ілюстративного матеріалу:

- титул: назва дипломної роботи, автор, керівник;
- ціль, об’єкт, суб’єкт, предмет дипломної роботи;
- характеристика підприємства на ринку;
- SWOT-аналіз;
- симптоматика та маркетингова управлінська проблема;
- планування дослідження;
- результати дослідження;
- опис програми удосконалення;
- економічне обґрунтування;
- висновки.

6. Дата видачі завдання 10.02.2026 р.

Календарний план

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми і плану дипломної роботи	05.02.26 – 15.02.26	Виконано
2	Характеристика діяльності ПрАТ «Київстар» на ринку телекомунікаційних послуг	16.02.26 – 21.02.26	Виконано
3	Аналіз зовнішнього маркетингового середовища ПрАТ «Київстар»	23.02.26 – 28.02.26	Виконано
4	Аудит маркетингової діяльності ПрАТ «Київстар»	02.03.26 – 07.03.26	Виконано
5	Теоретичні основи удосконалення системи лояльності	09.03.26 – 21.03.26	Виконано
6	Планування та здійснення маркетингового дослідження	23.03.26 – 18.04.26	Виконано
7	Аналіз та інтерпретація результатів маркетингового дослідження	20.04.26 – 02.05.26	Виконано
8	Розроблення програми удосконалення системи лояльності ПрАТ «Київстар» в умовах посиленої конкуренції	04.05.26 – 16.05.26	Виконано

9	Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів	18.05.26 – 25.05.26	Виконано
10	Оформлення дипломної роботи	26.05.26 – 01.06.26	Виконано
11	Перевірка роботи на плагіат, оформлення відповідного документообігу, якщо низький рівень унікальності	01.06.26 – 03.06.26	Виконано
12	Здача роботи і супроводжуючих документів на кафедру	до 05.06.26	Виконано
13	Рецензування роботи, підготовка супровідних документів	05.06.26 – 07.06.26	Виконано

Здобувачка

Влада ПЕТРАШЕВСЬКА

Керівник

Вадим СТАДНІЧЕНКО

АНОТАЦІЯ

Петрашевська В. П. Удосконалення системи лояльності споживачів на ринку телекомунікаційних послуг – Дипломна робота на правах рукопису, містить 115 сторінок, 25 таблиць, 27 рисунків, 8 формул, 3 додатки. Перелік посилань нараховує 51 найменувань.

Метою дипломної роботи є дослідження теоретичних основ формування клієнтської лояльності та розроблення практичних засад щодо удосконалення системи лояльності споживачів.

Результати дослідження. У дипломній роботі було проаналізовано ринок телекомунікаційних послуг України та діяльність приватного акціонерного товариства «Київстар». Ще розглянуто фактори мікро- та макросередовища компанії, що дозволило визначити основні тенденції розвитку ринку та конкурентні позиції підприємства. За результатами SWOT-аналізу сформовано маркетингову управлінську проблему та проблему маркетингового дослідження.

Також у дипломній роботі досліджено теоретичні основи формування клієнтської лояльності, сплановано маркетингове дослідження, визначено ціль, основні завдання та пошукові питання. Розроблено анкету для проведення опитування споживачів, щоб зібрати первинну інформацію. Здійснено кабінетне дослідження, спрямоване на аналіз наявних програм лояльності всіх операторів ринку з метою збору вторинної інформації.

За результатами дослідження визначено основні фактори, що впливають на лояльність клієнтів та основні причини для потенційного відтоку. Оцінено загальний рівень задоволеності споживачів послугами Київстар та розраховано індекс споживчої лояльності. Обґрунтовано основні напрямки удосконалення системи лояльності як впровадження бонусної системи та гейміфікації, також розраховано економічну доцільність запропонованих рекомендацій.

Ключові слова: клієнтська лояльність, програми лояльності, утримання споживачів, коефіцієнт відтоку, телекомунікаційний ринок, споживча цінність, бонусна система, гейміфікація.

ANNOTATION

V. P. Petrashevska. Improving the customer loyalty system in the telecommunications services market – Graduation thesis (manuscript). The thesis contains 115 pages, 25 tables, 27 figures, 8 formulas, 3 appendices. The list of references includes 51 sources.

The aim of the thesis is to study the theoretical foundations of customer loyalty formation and to develop practical approaches for improving the customer loyalty system.

Research results. The thesis analyzes the telecommunications services market in Ukraine and the activities of Private Joint Stock Company “Kyivstar”. The factors of the company’s micro- and macro-environment are also examined, which made it possible to identify the main market development trends and the company’s competitive position. Based on the SWOT analysis, a marketing management problem and a marketing research problem were formulated.

The thesis also explores the theoretical foundations of customer loyalty formation. A marketing research design was developed, including the definition of the aim, main objectives, and research questions. A questionnaire was designed to collect primary data through a consumer survey. In addition, desk research was conducted to analyze existing loyalty programs of all market operators in order to collect secondary data.

Based on the research results, the main factors influencing customer loyalty and the key reasons for potential customer churn were identified. The overall level of customer satisfaction with Kyivstar services was assessed, and the Customer Satisfaction Index was calculated. The main directions for improving the loyalty system were substantiated, including the implementation of a bonus system and gamification. The economic feasibility of the proposed recommendations was also evaluated.

Keywords: customer loyalty, loyalty programs, customer retention, churn rate, telecommunications market, customer value, bonus system, gamification.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	9
РОЗДІЛ 1 АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА ПрАТ «КИЇВСТАР»: СИТУАЦІЙНИЙ АНАЛІЗ.....	11
1.1 Характеристика діяльності підприємства ПрАТ «Київстар» на ринку телекомунікаційних послуг.....	11
1.2 Аналіз зовнішнього маркетингового середовища ПрАТ «Київстар».....	22
1.2.1 Аналіз мікросередовища.....	22
1.2.2 Аналіз макросередовища.....	32
1.3 Аудит маркетингової діяльності ПрАТ «Київстар».....	36
Висновки до розділу 1.....	45
РОЗДІЛ 2 ДИЗАЙН МАРКЕТИНГОВОГО ДОСЛІДЖЕННЯ.....	46
2.1 Теоретичні основи удосконалення системи лояльності.....	46
2.2 Планування та здійснення маркетингового дослідження.....	53
2.3 Аналіз та інтерпретація результатів маркетингового дослідження.....	63
Висновки до розділу 2.....	82
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «КИЇВСТАР».....	84
3.1 Розроблення програми удосконалення системи лояльності споживачів на ринку телекомунікаційних послуг.....	84
3.2 Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів.....	91
Висновки до розділу 3.....	101
ВИСНОВКИ.....	102
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	104

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

OTT TV (Over-the-Top Television) – технологія доставки відеоконтенту через інтернет.

SMS (Short Message Service) – технологія обміну короткими текстовими повідомленнями.

WAP (Wireless Application Protocol) – технологічний стандарт для доступу до інформації за допомогою мобільних телефонів.

США – Сполучені Штати Америки.

IoT (Internet of Things) – мережа взаємопов'язаних пристроїв, що обмінюються даними через інтернет.

Big Data – великі дані, технології обробки і аналізу великих обсягів інформації.

SIM (Subscriber Identity Module) – смарт-карта, що зберігає унікальний номер користувача та ключі аутентифікації доступу до мережі мобільного зв'язку.

eSIM (Embedded SIM) – цифровий аналог фізичної SIM-карти.

eHealth (Electronic Health) – цифрова система надання медичних послуг та дистанційного управління медичною інформацією.

ICT (Information and Communication Technologies) – інформаційно-комунікаційні технології.

B2C (Business-to-Consumer) – ринкової взаємодія, що орієнтована на кінцевого споживача (фізичну особу).

B2B (Business-to-Business) – ринкова взаємодія, орієнтована на підприємства, компанії або організації (юридичні особи).

НКЕК – національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах електронних комунікацій, радіочастотного спектра і надання послуг поштового зв'язку.

POS-матеріали (Point of Sales Materials) – рекламні інструменти, які розміщують безпосередньо в місцях торгівлі для привернення уваги споживача до бренду.

CSAT (Customer Satisfaction Score) – індекс задоволеності клієнтів.

NPS (Net Promoter Score) – індекс споживчої лояльності.

ВСТУП

Актуальність дослідження зумовлена посиленням конкуренції на ринку телекомунікаційних послуг України, посиленням чутливості споживачів та підвищення їх мобільності внаслідок розвитку послуги перенесення номера (MNP), що знижує бар'єри для переходу до конкурентного оператора. За таких умов актуалізується проблема утримання абонентів та підвищення їх рівня лояльності, бо навіть незначне зростання показника churn rate призводить до значних втрат доходів. Підходи до формування лояльності характеризуються фрагментованістю та орієнтацією на окремі аспекти лояльності, як поведінкову чи емоційну. Виникає потреба у формуванні гібридного підходу формування лояльності, що поєднує різні інструменти та забезпечує узгоджену взаємодію зі споживачем за допомогою всіх каналів взаємодії.

Мета дипломної роботи – це вивчення теоретичних основ та розроблення практичних засад удосконалення системи лояльності.

Для досягнення мети передбачені завдання дослідження:

- визначити внутрішні можливості та обмеження;
- виявити маркетингові можливості та загрози;
- визначити маркетингову управлінську проблему;
- розкрити сутність формування системи лояльності;
- спланувати та провести маркетингове дослідження;
- інтерпретувати результати маркетингового дослідження;
- розробити рекомендації щодо удосконалення системи лояльності;
- економічно обґрунтувати доцільність пропозицій.

Об'єкт дослідження – це система лояльності на ринку телекомунікаційних послуг.

Предмет дослідження – це теоретичні, методичні та практичні аспекти удосконалення системи лояльності на ринку телекомунікаційних послуг.

У дипломній роботі використано такі методи дослідження: системний підхід, методи аналізу (описовий, діагностичний) та синтезу для дослідження

діяльності ПрАТ «Київстар» і визначення факторів, що впливають на компанію та споживачів на ринку. Під час проведення маркетингового дослідження для збору первинної інформації було проведено онлайн-опитування, а для вторинної – кабінетне дослідження.

Інформаційна база: внутрішня інформація ПрАТ «Київстар», офіційні звіти компанії, звітність НКЕК, дані із системи YouControl, наукові статті та підручники за темою дослідження, аналітичні огляди телекомунікаційного ринку, цифрові канали комунікації мобільних операторів, новинні ресурси.

Практичне значення одержаних результатів в ході дослідження полягає у можливості їх використання Київстаром для підвищення ефективності системи лояльності споживачів, зниження рівня їх відтоку та змога утримати ринкову частку компанії. Запропоновані рекомендації впровадження бонусної системи, механізму гейміфікації, інструментів утримання та керованих точок взаємодії (комунікація) можна використати для вдосконалення взаємодії зі споживачами та формування довгострокової лояльності абонентів. Отримані результати ще можуть стати основою для подальших досліджень, спрямованих на формування лояльності споживачів на ринку телекомунікаційних послуг.

За результатами дослідження опубліковано тези та статтю:

1. Петрашевська В., Стадніченко В. Лояльність клієнтів як основа стійкості бренду телеком-оператора. B2B Marketing : зб. наук. пр. XVIII Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 30 квіт., 2026 р. [Електронний ресурс] – КІП ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка». – с. 160-161. URL: https://marketing.kpi.ua/wp-content/uploads/2026/05/zbirnyk-naukovyh-pracz-b2b_2026.pdf

РОЗДІЛ 1 АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА ПрАТ «КИЇВСТАР»: СИТУАЦІЙНИЙ АНАЛІЗ

1.1 Характеристика діяльності підприємства ПрАТ «Київстар» на ринку телекомунікаційних послуг

Київстар – лідер телекомунікаційного ринку України, мобільний оператор що на початок 2026 року забезпечує послугами мобільного зв'язку понад 22,4 млн. абонентів, крім того надає послуги Домашнього Інтернету для більш ніж 1,1 млн. користувачів. Завдяки платформі «Київстар ТБ» компанія є одним з лідерів у сегменті Over-the-Top Television (OTT TV), тобто технології доставки відеоконтенту через інтернет, бо сервіс надає доступ до понад 430 телеканалів та відеобібліотеки, що налічує більше 20 тисяч одиниць контенту [1].

Приватне акціонерне товариство «Київстар» було засновано та офіційно зареєстровано в Україні у 1994 році, проте фактичне надання послуг мобільного зв'язку почалося у 1997 році [2]. У цей період компанія стала другим мобільним оператором, конкуруючи з UMC (нині Vodafone), однак у 2000 році Київстар став лідером ринку з 1 млн абонентської бази, тоді як у UMC було 800 тис.

У 1998 році Київстар першим на ринку запровадив для абонентів послугу Short Message Service (SMS), тобто технологію обміну короткими текстовими повідомленнями, а вже у 2000 році – доступ до мережі Інтернет за технологією Wireless Application Protocol (WAP), технологічний стандарт для доступу до інформації за допомогою мобільних телефонів. Компанія першою почала надавати пакетні тарифні плани без плати за хвилини та відмовилася від помегабайтної тарифікації мобільного інтернету. Розвиток телекомунікаційного ринку та постійне впровадження сучасних мобільних технологій є ключовим напрямком діяльності Київстар, тому компанія першою серед українських операторів модернізувала комутаційну мережу, що дозволило впровадити технологію швидкісної передачі даних, а щоб забезпечити запуск технології 4G

усіма мобільними операторами, Київстар передав державі частину радіочастот у діапазонах 1800 і 900 МГц, що сприяло швидкому розвитку технології 4G [1].

Материнською компанією мобільного оператора Київстар є міжнародний телекомунікаційний холдинг VEON Ltd. зі штаб квартирою в Дубаї, Об'єднані Арабські Емірати, який забезпечує стратегічне управління активами. У 2025 році трансформували структуру та створили холдингову компанію Kyivstar Group Ltd. (дочірня структура VEON), яка об'єднала українські цифрові активи. Завдяки тому, що акції VEON вже котируються на міжнародних біржах, саме через Kyivstar Group компанія отримала можливість вийти на фондову біржу Nasdaq, ставши першою українською компанією акції якої були розміщені на біржі в Сполучених Штатах Америки (США) під тікером KYIV [3].

Мобільний оператор «Київстар» як частина міжнародної групи VEON отримує доступ до глобальних інвестиційних ресурсів, сучасних технологій та інноваційних рішень, що підвищує його конкурентоспроможність на ринку. Лістинг акцій на міжнародній фондовій біржі підвищує прозорість діяльності компанії та додатково посилює можливості для стратегічного розвитку.

Київстар надає телекомунікаційні послуги для широкого кола споживачів, охоплюючи як приватних осіб, так і корпоративних клієнтів: бізнеси, державні установи [4, 5]. Ця структура дозволяє комплексно задовільняти потреби різних сегментів ринку та забезпечувати рішення у сфері зв'язку та цифрових сервісів.

У межах даної дипломної роботи основна увага приділяється споживчому сегменту ринку телекомунікаційних послуг, тому варто детально розглянути послуги, що орієнтовані на приватних осіб. Почати слід з послуг мобільного зв'язку зокрема тарифних планах, оскільки саме вони є базовим продуктом для приватних осіб і безпосередньо впливають на їх лояльність та рішення про зміну оператора. Інші послуги розглядаються як додаткові елементи ціннісної пропозиції.

Товар за задумом – це задоволення потреби споживачів у безперервній дистанційній комунікації та оперативному доступі до інформації за допомогою мобільного зв'язку та інтернету.

Товар у реальному виконанні представлений підключенням до мережі мобільного зв'язку під брендом «Київстар» та пакетом послуг в тарифному плані, що включають мобільний інтернет, дзвінки в мережі Київстар, дзвінки на інші мобільні та стаціонарні мережі, а ще за кордон, SMS, послуги роумінгу.

Товар з підкріпленням включає допродажний сервіс як консультації та допомога у виборі тарифного плану, а також післяпродажне обслуговування як можливість підключення додаткових послуг, які надають абонентам розширені функціональні можливості.

Більшість тарифних планів надають можливість підключення додаткових послуг «Суперсил». Залежно від умов тарифу можна безкоштовно замовити одну чи дві додаткові послуги з переліку: доступ до медичного застосунку Helsi з преміальними можливостями без додаткової оплати; підключення сервісу Київстар ТБ з великим вибором телеканалів, фільмів і серіалів; послуги користування додатковими SIM-картами для другого телефону або планшета, чи з додатковим номером на одній SIM-картці; партнерські пропозиції, як от бонуси від мережі автозаправних комплексів WOG.

Також наявні суперсили, що передбачають безлімітне використання певних онлайн-сервісів. Користувачі можуть без додаткового використання трафіку користуватися відеоплатформами (YouTube, Netflix, MEGOGO, Amazon Prime та інші), а також соціальними мережами та месенджерами (Instagram, TikTok, Telegram, Facebook, Viber та іншими).

Крім мобільних послуг, для приватних абонентів також доступні сервіси фіксованого зв'язку, саме тарифні плани Домашнього Інтернету з безкоштовним підключенням та послуги телебачення [4]. Для узагальнення доцільно навести асортимент послуг для сегменту приватних осіб (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Асортимент для приватних осіб

Глибина	Ширина асортименту		
	Мобільний зв'язок	Домашній Інтернет	Київстар ТБ
1	ВСЕ РАЗОМ Легкий	Базовий	Сімейна

Продовження таблиці 1.1

2	ВСЕ РАЗОМ Крутий	Оберіг РІК	Преміум HD
3	ВСЕ РАЗОМ Топовий	Оптимальний	Благодійна
4	ВСЕ РАЗОМ Комфорт	Комфортний	
5	СуперГіг	Оберіг	

Складено автором на основі [6, 7, 8]

Аналіз асортименту компанії свідчить про його скорочення, за період 2024–2026 років кількість тарифних планів зменшилась з понад 10 до 5, що вказує на зниження рівня диференціації пропозицій.

Сповільнення темпів зростання попиту та стабілізація обсягів підключень тарифних планів свідчать про перебування даного продукту на етапі зрілості життєвого циклу. За таких умов актуалізується необхідність адаптації тарифних пропозицій, посилення їхньої цінності через додаткові сервіси та програм лояльності та інструментів утримання.

Для приватних споживачів діють дві програми лояльності, основна з них «Оце подарунки!», що реалізується через додаток «Мій Київстар» і передбачає надання бонусів, знижок і спеціальних пропозицій від партнерів. Інша програма «Київстар Амбасадор» орієнтована на найбільш активних та цінних клієнтів оператора, передбачає надання ексклюзивних переваг [9, 10]

Окремим напрямом діяльності Київстар є роздрібний продаж техніки і не тільки, що здійснюється через розгалужену мережу монобрендових магазинів, інтернет-магазин та партнерські точки продажу. Компанія пропонує стартові пакети, Embedded SIM (eSIM) – цифровий аналог фізичної SIM-карти, мобільні пристрої, комп’ютерна техніка, аксесуари, а також інше обладнання, необхідне для користування пристроями та телекомунікаційними послугами.

У власних точках продажу компанія надає широкий спектр сервісного обслуговування: заміна SIM-карт, підключення та зміна тарифних планів, поповнення рахунку, консультації та додаткові послуги. А от у партнерських роздрібних мережах електроніки як Rozetka, Comfy та інших, споживачі можуть

придбати стартові пакети Київстар. Наявність як офлайн-, так і онлайн-каналів точок продажу забезпечує зручність доступу до продуктів компанії та підвищує рівень обслуговування клієнтів.

Діяльність Київстар не обмежується лише телекомунікаційним ринком, компанія також розширюється в межах ринку інформаційно-комунікаційних технологій (Information and Communication Technologies, ICT), де надає цифрові рішення для бізнесу та державного сектору.

До основних послуг належать корпоративний зв'язок, інтернет, телефонія, а цифрові сервіси як рішення Internet of Things (IoT) – мережа взаємопов'язаних пристроїв, що обмінюються даними через інтернет, кібербезпека, хмарні та гібридні рішення, аналітика даних, а також рішення для організації робочого середовища [5].

Державним установам компанія пропонує спеціалізовані рішення у сфері комунікацій, передачі даних і цифрової аналітики [11].

Окрім розвитку класичних телекомунікаційних послуг, Київстар здійснює діяльність створення окремих бізнес-напрямів та інвестування в технологічні компанії. Такий підхід спрямований на розширення сфер діяльності компанії.

Kyivstar.Tech – дочірня IT-компанія, що створена Київстаром у 2022 році на базі внутрішніх IT-департаментів, що спеціалізується на розробці цифрових продуктів і технологічних рішень [12].

У 2022 році Київстар придбав 69,99% акцій у медичному сервісі Helsi, а вже у 2025 році збільшив частку до 97,99%, посиливши власні позиції у сфері цифрової медицини та eHealth, тобто певній цифровій системі для надання медичних послуг та дистанційного управління медичною інформацією [13]. Вже в 2025 році було закрито угоду про придбання 97% частки у сервісі Uklon, платформі онлайн-замовлення транспорту [14]. На початку 2026 року Київстар завершив придбання 100% акцій сервісу Tabletki.ua, який функціонує у сфері онлайн-бронювання лікарських засобів [15].

Київстар отримав сертифікати якості та інформаційної безпеки, зокрема сертифікат комплексної системи захисту інформації (КСЗІ), національної

системи конфіденційного зв'язку (НСКЗ), а також відповідає міжнародному стандарту системи управління інформаційною безпекою ISO/IEC 27001, що підтверджує відповідність діяльності встановленим вимогам.

Компанія поєднує елементи концентричної та частково конгломератної диверсифікації, оскільки розширення спектру телекомунікаційних і цифрових послуг для різних сегментів споживачів свідчить про розвиток в межах основного бізнесу, а інвестування у цифрові сервіси у різних галузях діяльності, попри функціональну спорідненість з основним бізнесом, вказує на елементи конгломератної диверсифікації.

Київстар здійснює свою діяльність на території України. Мобільна мережа охоплює всі міста країни, понад 28 тисяч сільських населених пунктів, основні національні і регіональні автомобільні траси та значну частину прибережних територій.

Послуги за межами України доступні виключно у форматі міжнародного роумінгу, що охоплює більшість популярних туристичних і ділових напрямків, також у низці країн також доступний 5G-роумінг без жодних доплат [16].

Інфраструктура включає понад 70,7 тис. базових станцій та розгалужену волоконно-оптичну мережу (ВОМ), що має протяжність понад 44 тис. км, яка забезпечує стабільність і високу якість зв'язку по всій країні [1].

За останні чотири роки компанія Київстар інвестувала у модернізацію та розвиток інфраструктури 34,3 млрд грн, що були спрямовані на встановлення нових 11,9 тисяч базових станцій та оновлення 30,3 тисяч об'єктів оператора, що забезпечило розширення 4G-покриття. На сьогодні доступ до мережі має 96,2% населення. Ще інвестиції у розмірі 4,6 млрд грн було спрямовано в енергетичну автономність мережі, оскільки компанія встановила 251 тис. акумуляторів і 4,75 тис. генераторів. Також у 2025 році Київстар запусить пілотні зони для тестування 5G у Львові, Харкові та Бородянці [17].

Найбільш розгалужена телекомунікаційна мережа серед конкурентів є важливою конкурентною перевагою Київстар, оскільки забезпечує широке географічне покриття та високу доступність послуг для великої кількості

споживачів. Але така масштабність інфраструктури створює додаткові виклики для компанії, що пов'язані з обслуговуванням, модернізацією та відновленням.

Компанія має велику кількість монобрендових магазинів. Найбільша їх концентрація знаходиться в місті Києві (32 точки), у Харківській області (18 точок), в Одеській області (15 точок), у Дніпропетровській області (14 точок), а ось у Львівській області (11 точок) [18].

Для оцінки фінансової спроможності Київстар проаналізовано основні фінансово-економічні показники, наведені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Результати діяльності ПрАТ «Київстар» за останні 3 роки

Показники	Роки		
	2023	2024	2025
Рентабельність активів, %	20,9%	17,0%	14,5%
Чиста маржа, %	31,7%	30,9%	28,1%
Коефіцієнт автономії	64,5%	66,2%	66,3%
Відношення чистого боргу до EBITDA	0,5	0,1	0,3
Поточна ліквідність	165,8%	189,9%	162,3%
Коефіцієнт швидкої ліквідності	161,8%	186,3%	157,0%

Складено за даними [19]

Аналіз фінансово-економічних показників Київстар свідчить про загальне зниження рівня прибутковості, бо рентабельність та чиста маржа за період стали меншими, що пов'язано зі збільшенням витрат (табл. 1.3). Коефіцієнт автономії та низьке значення показника відношення чистого боргу до EBITDA свідчать про високий рівень фінансової незалежності Київстар та його здатність стабільно виконувати зобов'язання навіть в умовах підвищеного навантаження. Показники ліквідності перевищують нормативні значення, попри їх незначне зниження у 2025 році, тож це свідчить про збереження достатнього рівня платоспроможності компанії та її здатність інвестувати у розвиток і реалізацію маркетингових заходів.

Таблиця 1.3 – Фінансові результати ПрАТ «Київстар» за 2024–2025 рр.

Стаття	За 2024 рік, тис. грн.	За 2025 рік, тис. грн.
Чистий дохід від реалізації продукції	36 639 345	43 805 245
Інші операційні доходи	1 342 243	1 670 189
Інші фінансові доходи	774 598	346 457
Інші доходи	477 598	294 363
Разом доходи	39 233 784	46 116 254
Собівартість реалізованої продукції	16 033 915	19 565 996
Адміністративні витрати	3 828 414	4 562 865
Витрати на збут	2 771 217	3 148 848
Інші операційні витрати	248 926	244 654
Фінансові витрати	2 185 670	2 533 471
Інші витрати	215 066	793 139
Разом витрати	25 283 208	30 848 973
Фінансовий результат до оподаткування	13 950 576	15 267 281
Чистий прибуток	11 331 462	12 307 536

Складено за даними [20]

Фінансові результати Київстар за останні два роки демонструють зростання чистого доходу від реалізації послуг, що відображає позитивну динаміку розвитку компанії. Водночас спостерігається підвищення собівартості та загального рівня витрат, що зумовлено дією макроекономічних факторів, зокрема інфляцією, а також необхідністю інвестицій у відновлення та модернізацію та підвищення енергонезалежності мережевої інфраструктури. Навіть за таких умов компанія зберігає прибутковість і демонструє зростання чистого прибутку, що свідчить про ефективне управління ресурсами.

Станом на 2025 рік загальна чисельність персоналу групи «Київстар» становила 5183 особи, з яких 68% працюють безпосередньо в ПрАТ «Київстар», тому чисельність працівників компанії склала 3518 осіб, що на 5,8% більше ніж попереднього року.

Для аналізу системи прийняття управлінських рішень Київстар, доцільно розглянути організаційну структуру компанії на рис. 1.1.



Рисунок 1.1 – Організаційна структура компанії Київстар

Джерело: систематизовано на основі [1]

Організаційна структура Київстар є лінійно-функціональною, що поєднує сегментоване управління. На чолі компанії президент, якому підпорядковуються керівники функціональних відділів та бізнес-напрямів. Особливістю структури є виокремлення дирекцій розвитку бізнесу на масовому ринку (B2C-дирекція) та на корпоративному ринку (B2B-дирекція), що вказує на перехід від виключно функціональної моделі до сегментованої (бізнес-орієнтованої). Дані дирекції об'єднують функції маркетингу, продажів, аналітики та клієнтської підтримки відповідно до специфіки масового та корпоративного ринку.

Працівники забезпечені доступом до корпоративних освітніх платформ, онлайн-курсів, вебінарів та професійної літератури, що сприяє безперервному навчанню й підвищенню кваліфікації.

Інформаційні ресурси Київстар включають корпоративні інформаційні системи (CRM, ERP), бази даних клієнтів та операційної діяльності, а також дата-центри, що забезпечують накопичення, обробку та аналіз інформації.

Цифрові ресурси компанії представлені офіційним вебсайтом з чат-ботом, мобільним додатком «Мій Київстар», інтернет-магазином, а також сторінками у соціальних мережах. Вони забезпечують онлайн-доступ до послуг, комунікацію зі споживачами та реалізацію цифрових маркетингових стратегій.

Таблиця 1.4 – Ресурсний аналіз Київстар

Вид ресурсу	Характеристика	Оцінка достатності / стану	Вплив на маркетингову діяльність	Сильна сторона / обмеження
Матеріальні	Розвинена інфраструктура, мережеве обладнання та точки обслуговування	Достатній рівень, модернізація та відновлення інфраструктури	Забезпечують якість послуг та підтримують імідж бренду	Сильна сторона, але ресурс потребує постійного оновлення
Фінансові	Стабільне фінансове становище, високий рівень ліквідності	Достатній рівень, проте знизилась рентабельність	Забезпечують фінансування маркетингових заходів та інноваційних проєктів	Сильна сторона, знизилась ефективність використання ресурсів
Кадрові	Велика кількість кваліфікованого персоналу	Достатній рівень	Забезпечують ефективне управління маркетинговою діяльністю	Сильна сторона
Інформаційні	Бази даних про споживачів, ринок та конкурентів	Високий рівень доступності	Сприяють персоналізації і таргетуванню маркетингових заходів	Сильна сторона
Цифрові	Мобільний додаток, цифрові канали комунікації, CRM-системи	Високий рівень розвитку	Підвищують ефективність взаємодії зі споживачами	Сильна сторона
Нематеріальні	Брендова репутація, ліцензії на зв'язок, база клієнтів, партнерські відносини	Достатній рівень, спостерігається зниження репутаційної стійкості	Формують основу довіри споживачів, впливають на рівень лояльності	Сильна сторона, але наявні репутаційні ризики

(розроблено автором)

За результатами аналізу встановлено, що Київстар має достатній рівень забезпеченості ключовими видами ресурсів, що формує його конкурентні переваги на ринку. Доцільно узагальнити внутрішні можливості та обмеження Київстар, на наведено у таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 – Узагальнення внутрішніх можливостей і обмежень

Внутрішній фактор	Прояв фактору на підприємство	Наслідки для маркетингової діяльності	Потреба в удосконаленні
Зростання фінансових результатів	Збільшення доходів та чистого прибутку	Фінансування маркетингових проектів	Підтримка стабільного зростання доходів
Погіршення фінансової ефективності	Зниження рентабельності при зростанні витрат	Обмежує ефективність використання маркетингового бюджету	Оптимізація витрат
Модернізація інфраструктури	Оновлення та відновлення мереж	Покращення якості зв'язку та покриття	Продовження модернізації
Зростання собівартості	Збільшення витрат на обслуговування мережі	Зниження маржинальності, тиск на бюджет	Оптимізація операційних витрат
Кількісне та якісне розширення штату працівників	Збільшення кваліфікованого персоналу	Підвищення якості обслуговування	Розвиток HR-політики
Погіршення репутаційного сприйняття бренду	Негативні відгуки та зниження довіри до бренду	Зниження рівня задоволеності та лояльності, складність залучення	Розвиток системи лояльності та комунікацій

(розроблено автором)

Аналіз внутрішніх факторів вказує на стійкий розвиток Київстар, який характеризується зростанням фінансових показників, розвитком інфраструктури і кадрового потенціалу. Але виявлено низку обмежень як зниження фінансової ефективності через збільшення витрат та собівартості надання послуг, а ще додаткове навантаження існує через модернізацію інфраструктури. Окремим викликом виступає погіршення репутації бренду, наявність антирейтингу, що ускладнює залучення та утримання клієнтів. Зазначені фактори мають комплексний характер та взаємопов'язані між собою, що підсилює їх вплив на загальну ефективність мобільного оператора. Тож, це зумовлює необхідність підвищення ефективності використання даних ресурсів, оптимізації витрат та розвитку системи лояльності й комунікації з клієнтами.

1.2 Аналіз зовнішнього маркетингового середовища ПрАТ «Київстар»

1.2.1 Аналіз мікросередовища

В межах дипломної роботи аналізується споживчий ринок послуг, це дозволяє зосередитися на найбільш чисельному сегменті, оскільки дослідження зосереджене на питаннях лояльності клієнтів. Споживання телекомунікаційних послуг зумовлене базовою потребою у постійній комунікації та доступі до інформації, що робить їх необхідними для повсякденного життя, тобто на ринку регулярний попит. Для споживачів характерний раціональний підхід, оскільки вони орієнтуються на оптимальне співвідношення ціна-якість.

Відбувається трансформація споживчої лояльності, оскільки раніше вона формувалася внаслідок тривалої взаємодії з оператором, то зараз довгострокові клієнти можуть змінити оператора при кращій пропозиції від конкурента, це супроводжується зниженнями бар'єру переходу через механізм перенесення номера. Така поведінка підвищує їх чутливість до змін тарифів, умов обслуговування та якості зв'язку.

Для аналізу споживачів слід здійснити сегментацію, яка здійснюється за рівнем доходу та шуканими вигодами в пакетах послуг. Споживачі із високим рівнем доходу характеризуються підвищеними вимогами до якості послуг та клієнтського сервісу. Шукані вигодами для даної групи: великий обсяг мобільного інтернету та хвилин для дзвінків, доступ до додаткових послуг. Споживачі очікують високого рівня обслуговування та персоналізованих пропозицій, що створює розвитку преміальних тарифів і сервісів, орієнтованих на індивідуалізацію обслуговування.

Споживачі із середнім рівнем доходу характеризуються раціональністю у виборі послуг та орієнтацією на співвідношення ціна-якість. У межах цього сегмента також спостерігається диференціація за шуканими вигодами, частина споживачів надає перевагу більшій кількості хвилин для розмов, інші – обсягу інтернет-трафіку або додатковим послугам, таким як використання кількох SIM-карт чи послуги роумінгу. Такі клієнти активно порівнюють пропозиції

різних операторів, що посилює їхню чутливість до маркетингових стимулів. Це зумовлює необхідність для компанії акцентувати увагу на гнучкості тарифів, прозорості умов та економічній вигоді пропозицій.

Споживачі із низьким рівнем доходу мають високу цінову чутливість та орієнтуються на мінімізацію витрат. Ключовим фактором при виборі є вартість тарифу, тоді як перелік послуг має другорядне значення. Даний сегмент схильний обирати акційні пропозиції та прості тарифні плани з базовим набором послуг. Для Київстар це означає необхідність формування доступних тарифів та проведення цінових стимулюючих кампаній.

Абоненти Київстар користуються послугами мобільного зв'язку на умовах передплати або контрактного обслуговування (постоплати). Станом на кінець 2024 року близько 76% абонентів обирали передплачені тарифи [21]. Такий підхід відображає раціональну поведінку споживачів, бо передплата забезпечує чіткий контроль витрат: послуги надаються лише за умови сплати тарифу, що дозволяє уникати непередбачених витрат і боргових зобов'язань. Контрактна форма передбачає можливість користування послугами тарифу з подальшою оплатою, зокрема через щоденне нарахування вартості тарифу або оплату наприкінці розрахункового періоду, навіть за тимчасової відсутності коштів на рахунку. Таким чином, переважання передплати свідчить про високу цінову чутливість споживачів та їх орієнтацію на контроль власних витрат.

За даними Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері електронних комунікацій, радіочастотного спектра та надання послуг поштового зв'язку (НКЕК), спостерігається поступове скорочення загальної кількості активних SIM-карт в Україні наведено на рис. 1.2. У 2023 році їх кількість становила 50,3 млн, у 2024 році зменшилася до 48,8 млн, а на кінець 2025 року – 47,4 млн одиниць [22]. Зниження кількості SIM-карт зумовлене міграційними процесами, а також на цей процес впливає поширення технології eSIM, яка поступово змінює модель користування мобільним зв'язком.

Попри загальне скорочення обсягів ринку, рівень проникнення мобільного зв'язку в Україні залишається високим і становить близько 137 SIM-карток на

100 жителів, що свідчить про насиченість ринку та збереження багатоканальної поведінки споживачів [22].

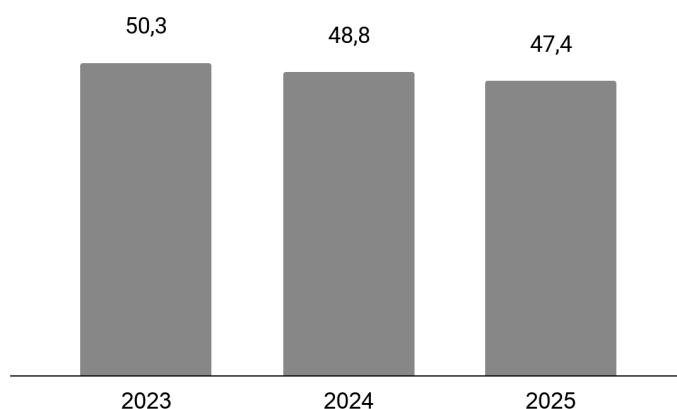


Рисунок 1.2 – Динаміка кількості активних SIM-карт за 2023–2025 рр.

Джерело: [22]

Важливим індикатором поведінки споживачів на ринку мобільного зв'язку є динаміка перенесення номерів між операторами, наведено на рис. 1.3. У період 2023-2025 років послугою MNP скористалося 980 тис. споживачів.

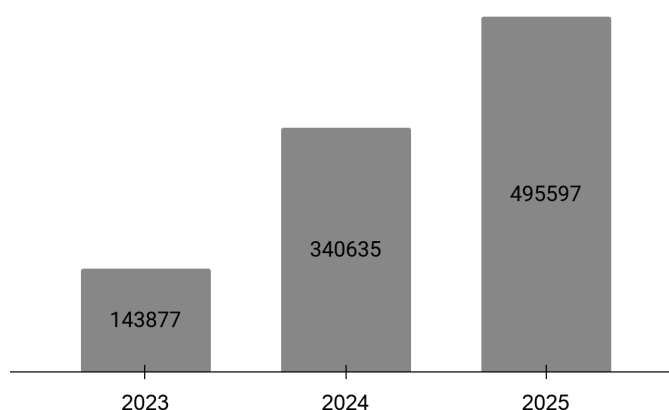


Рисунок 1.3 – Динаміка міграції абонентів між операторами за 2023–2025 рр.

Джерело: систематизовано автором на основі [23, 24, 25]

У 2023 році загальна кількість переходів становила 143 тис., з яких на Київстар припадало близько 44,9% відтоку [23]. У 2024 році мобільність зросла на 136,8% та досягла 340 тис. Частка відтоку Київстар при цьому зросла до

60,8% [24]. Тенденція збереглася і у 2025 році загальна кількість переходів склала 495 тис., а у Київстар становила близько 50,5% [25]. Дана поведінка споживачів підтверджує твердження про підвищення їх мобільності, також чутливість до умов обслуговування та зниження лояльності, що створює суттєві виклики для утримання клієнтів, особливо для Київстар.

За проаналізований період абонентська база Київстар знизилася від 24,3 млн у 2023 році до 22,4 млн у 2026 році, наведено на рис. 1.4 [26, 27]. Зниження кількості абонентів у 2023 році переважно зумовлене міграційними процесами населення, тоді як у 2024-2026 роках негативна динаміка збереглася вже під впливом ринкових чинників, почали зростати вимоги до якості послуг і ціни, а також пошуку більш вигідних альтернатив. Тож, це вказує на ускладнення утримання клієнтів компанією.

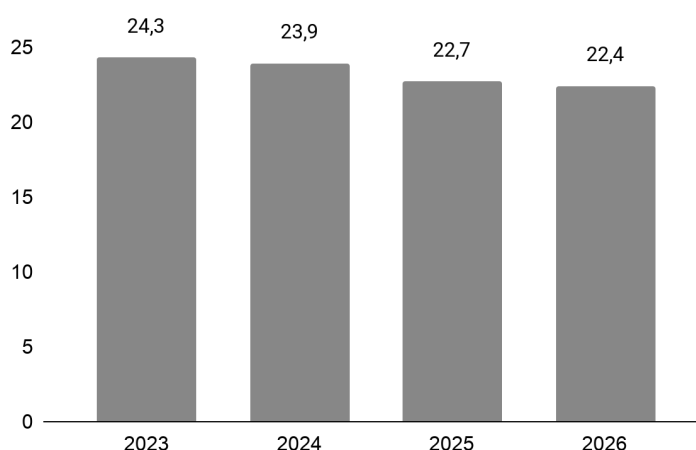


Рисунок 1.4 – Динаміка кількості абонентів компанії Київстар за 2023–2026 рр.

Джерело: систематизовано автором на основі [26, 27]

Кількість користувачів мобільного додатку «Мій Київстар» зросла з 4,2 млн на початок 2024 року до 5,6 млн на початок 2025 року [26]. Це свідчить про позитивну динаміку цифрової залученості споживачів та збільшення попиту на можливість самостійного управління послугами. Але також динаміка вказує на наявність значної частки абонентів, що не використовують цей канал взаємодії, хоча саме через нього реалізують багато програм лояльності, тож це свідчить про обмежене охоплення та необхідність стимулювання використання додатку.

Взаємодія споживачів із компанією здійснюється через онлайн- та офлайн-канали, використовують вебсайт, мобільний додаток, інтернет-магазин, соціальні мережі, точки продажу та контакт-центри і чат-боти. Багатоканальність взаємодії підвищує зручність для клієнтів, але створює додаткові виклики щодо узгодженості каналів. Слід узагальнити аналіз споживачів (табл. 1.6).

Таблиця 1.6 – Аналіз споживачів Київстар

Параметри аналізу	Характеристика	Динаміка / тенденції	Значення для маркетингової проблеми
Основні сегменти споживачів	Різні за доходом і потребами	Посилення ролі критерію «ціна-якість»	Персоналізація тарифів (конструкторний підхід) та чітка комунікація цінності
Потреби та мотиви купівлі	Комунікація та доступ до інформації	Зростає залежність від стабільного мобільного інтернету	Забезпечення безперервності послуг і прозора комунікація щодо якості сервісу
Поведінкові особливості	Висока мобільність, мульти-SIM	Зниження лояльності, зростання відтоку	Посилення програм утримання та лояльності
Чутливість до ціни	Висока чутливість	Посилення конкуренції на ринку	Баланс ціни та цінності через пакети/бонуси
Канали комунікації	Digital + традиційні	Діджиталізація взаємодії	Розвиток digital/self-service та омніканальності

(розроблено автором)

Узагальнюючи результати аналізу споживачів, основним фактором вибору мобільного оператора стає співвідношення ціна-якість. Поведінка споживачів відзначається високою мобільністю і низьким рівнем лояльності, що посилює конкурентний тиск та ускладнює утримання клієнтів. Зростає роль цифрових каналів взаємодії і вимоги до якості клієнтського сервісу. Тож, за таких умов актуально підвищувати споживчу цінність послуг, бо через вплив зовнішніх факторів обмежена можливість зниження цін чи покращення функціональних характеристик послуг. Слід впроваджувати персоналізовані рішення, розвивати цифрові сервіси та програми лояльності, щоб сприяти підвищенню цінності послуг для споживача та його утриманню.

Ринок телекомунікаційних послуг в Україні характеризується посиленою олігополістичною конкуренцією, де ключові позиції займають три основні гравці: Київстар, Vodafone Україна, lifecell.

Поява нових конкурентів на ринку є мінімальною через високі бар'єри входу, бо окрім отримання відповідних ліцензій та сертифікатів, потрібні значні капітальні інвестиції у розбудову інфраструктури для телекомунікаційних послуг та забезпечення широкого покриття мережею.

Найбільшу кількість абонентів має Київстар – 22,4 млн, це 46,3% ринку. Vodafone Україна займає друге місце з кількістю абонентів 15,4 млн (31,8%), тоді як lifecell надає послуги для 9,6 млн (19,8%). Інші оператори орієнтовно сукупно налічують близько 1 млн абонентів, що близько 2,1% ринку.

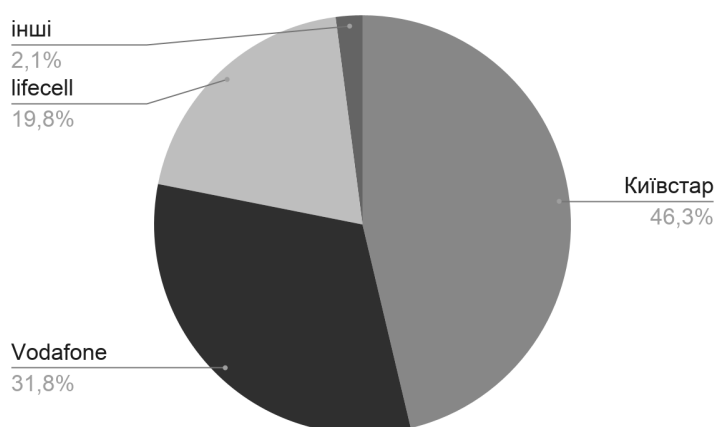


Рисунок 1.5 – Діаграма ринкових часток на ринку телекомунікаційних послуг за абонентами
Джерело: систематизовано автором на основі [1, 29]

Vodafone Україна другий за величиною оператор мобільного зв'язку за кількістю абонентів та покриттям мережею. З 2019 року входить до складу міжнародної групи NEQSOL Holding, в Україні працює на умовах партнерської угоди з британською групою Vodafone Group

За результатами дослідження Ookla, у 2024 році Vodafone вдруге було визнано лідером за швидкістю мобільного інтернету в Україні з результатом 31.79 балів [28]. Vodafone Україна активно інвестує у розвиток інфраструктури. У першому півріччі 2025 року оператор інвестував 3,5 млрд грн у критичну

інфраструктуру, більша половина інвестицій спрямована на підвищення енергонезалежності мережі та її модернізацію [29].

Lifecell є третім за величиною оператором в Україні, з 2024 року компанія у власності мільярдера Ксав'є Ніель, що визначає її стратегічний розвиток. Оператор вирізняється серед конкурентів орієнтацією на діджиталізацію та молодіжний сегмент. Ключовим каналом взаємодії з абонентами є мобільний додаток «My lifecell», у якому реалізовано інтерактивні інструменти залучення та програми лояльності, зокрема розділи «Shake & Win», «Мої винагороди» та «СІМагочі», що передбачають отримання бонусів, персоналізованих пропозицій і кешбеків за активність користувачів [30, 31]. Водночас компанія застосовує розвинену систему інструментів утримання клієнтів, серед яких тарифна підписка (оплата послуг наперед із вигодою), персоналізовані акції «Пропозиції для вас» та кешбек за автоматичну оплату. Додатковим елементом є програма лояльності lifecell PLATINUM Клуб, що надає учасникам ексклюзивні привілеї, подарунки та доступ до тематичних активностей [32]. Такий підхід поєднує цифрові сервіси, персоналізацію та елементи гейміфікації, що сприяє підвищенню залученості споживачів і формуванню їхньої довгострокової лояльності.

У 2024-2026 роках на ринку мобільного зв'язку України спостерігається зміна цінової політики операторів, що пов'язано зі зростанням витрат на підтримку та модернізацію інфраструктури. Київстар першим серед операторів оголосив про підвищення вартості тарифів у середньому на 25% у грудні 2024 року, у зв'язку з економічними чинниками та необхідністю забезпечення енергостійкості мережі [33]. Наслідком таких змін стала активна міграція абонентів, за даними НКЕК, у грудні 2024 року зафіксовано рекордну кількість перенесених номерів близько 89 тис., що свідчить про підвищення чутливості споживачів до цінових змін [24]. З огляду на оголошені зміни в ціновій політиці Київстар, значна частка цих переходів імовірно припадала саме на його абонентську базу. Вже у лютому 2025 року Vodafone Ukraine та lifecell також переглянули тарифну політику у бік зростання [34]. Зокрема, lifecell підвищив

вартість тарифів у середньому на 35%, водночас запропонувавши механізм часткової компенсації для споживачів у вигляді тарифної підписки (оплата наперед із можливістю заощадити до 15%), навіть за таких умов компанія застосовувала інструменти утримання клієнтів.

Слід проаналізувати процедуру перенесення номера між мобільними операторами у період 2024-2026 роках наведено на рис. 1.6. Найбільший відтік абонентів зафіксовано у Київстар близько 521 тис. перенесених номерів, а найменший показник має lifecell – 128 тис. Vodafone Україна займає проміжну позицію з результатом 326 068 перенесених номерів. Найвищий приріст отриманих абонентів демонструє lifecell – 682 тис., що свідчить про його високу привабливість для мігруючих користувачів. Vodafone отримав 175 тис., тоді як найнижчий показник у Київстар – 121 тис. Наведені дані відображають лише міграцію через послугу MNP, частина користувачів змінювали операторів, купуючи нові стартові пакети, тому фактичний обсяг переходів між операторами ще більший.

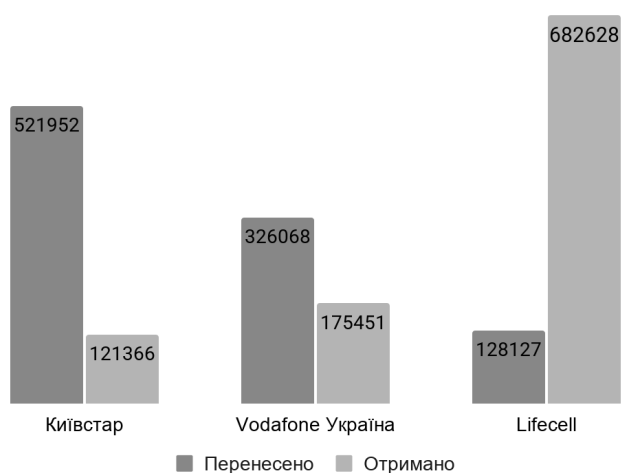


Рисунок 1.6 – Міграція абонентів між операторами за 2024–2026 рр.

Джерело: систематизовано автором на основі [23, 24, 25]

Підвищення тарифів Київстар стало закономірним і очікувано було наслідування Vodafone Україна та lifecell, оскільки зростання витрат на мережу та інвестиційні потреби є характерними для всіх операторів. Первинні переходи

абонентів були зумовлені нижчою ціною на послуги ніж у Київстар, але у подальшому ключовими стали нематеріальні чинники. Конкурентна перевага Vodafone це стабільна якість послуг та значні інвестиції у модернізацію мережі, що забезпечує йому позиціонування як оператора з найбільш надійним зв'язком. Lifecell посилює ринкову позицію за рахунок розвитку цифрових сервісів, програм лояльності та утримання, що дозволяє залучати та утримувати абонентів. Тому у результаті споживачі через нематеріальні чинники почали обирати конкурентів.

Київстар співпрацює з міжнародними постачальниками для підтримки та модернізації власної інфраструктури. Ключовими довгостроковими партнерами компанії залишаються китайські корпорації Huawei та ZTE, а також шведська Ericsson [35]. ZTE постачає пристрої для автоматичного оброблення інформації, зокрема блоки обробки та запам'ятовувальні системи, Huawei – ізольовані кабелі, волоконно-оптичні лінії, телефонні апарати та базові станції, а також інше обладнання для передавання даних у мережах, а от у Ericsson закуповують обладнання для оброблення та зберігання інформації, включно із серверними та мережевими інфраструктурними рішеннями.

Київстар має істотну залежність від ключових китайських постачальників телекомунікаційного обладнання Huawei та ZTE, на них припадає близько 60% інфраструктури оператора. Обладнання шведської компанії Ericsson та фінської Nokia, виступають радше як значуща частина альтернативної інфраструктури.

Окремий напрямок розвитку інфраструктури Київстар співпраця з Starlink від SpaceX, що передбачає впровадження технології прямого супутникового зв'язку [36]. Залежність проявляється у кризових ситуаціях, коли наземна інфраструктура відсутня, або перестає працювати на певних ділянках.

Якщо аналізувати посередників, то Київстар реалізує стартові пакети через багатоканальну систему збуту, яка включає маркетплейси Rozetka, Prom.ua, OLX та інші, великі роздрібні мережі електроніки Алло, Comfy, Цитрус, Ельдорадо та інші, супермаркети як Novus, Сільпо, АТБ та інші, а також дрібні торгові точки, кіоски та магазини біля дому.

Дана структура забезпечує широкий доступ до аудиторії та територіальну доступність, якщо враховувати офлайн точки продажу, але передбачає часткову делегацію функцій просування та реалізації партнерам. Застосовуються прямі контакти з великими ритейлерами і дистриб'юторська модель для регіональних та малих торгових точок, що оптимізує логістику постачання. Контроль за функціонуванням дистриб'юторської мережі здійснюється через територіальних менеджерів, саме вони відповідають за координацію роботи посередників у регіонах з дотриманням встановлених стандартів продажу.

Формування цін визначається мобільним оператором через встановлення рекомендованих тарифів та умов реалізації, а от кінцева ціна для споживачів може варіюватися залежно від націнок та маркетингових акцій посередника.

Київстар також забезпечує партнерські мережі рекламними матеріалами (POS-матеріали), що дозволяє стандартизувати представлення стартових пакетів та підсилює впізнаваність у різних каналах збуту.

Контроль над каналами збуту здійснюється через систему договірних відносин із партнерами та інструменти моніторингу продажів, наприклад додатково використовують систему обліку та відстеження SIM-карт, що дозволяє оператору контролювати рух товарних партій, тому можна легко відстежувати ефективність дистрибуції та дотримання умов співпраці.

Таблиця 1.7 – Аналіз факторів мікросередовища

Фактор	Можливість	Загроза	Реакція підприємства
Збільшення кількості перенесення номерів		Відтік абонентів	Посилення програм утримання та лояльності
Зниження платоспроможності користувачів		Скорочення попиту на послуги Київстар	Конструктор тарифів, підписки на певний час, знижки
Зниження лояльності споживачів		Відтік абонентів	Покращення клієнтського досвіду та сервісу, програми лояльності

Продовження таблиці 1.7

Активізація цифрових каналів обслуговування	Підвищення ефективності взаємодії з клієнтами		Розвиток цифрових сервісів
Збільшення часток ринку конкурентів		Посилення конкурентного тиску	Перегляд конкурентної стратегії
Доступність продукту в каналах продажу	Розширення охоплення ринку		Розвиток омніканальних продажів
Залежність від постачальників обладнання		Ризики постачання та збільшення витрат	Диверсифікація постачальників
Співпраця посередників з конкурентами		Втрата каналів збуту	Посилення партнерських відносин

(розроблено автором)

Узагальнюючи вплив факторів мікросередовища, слід відзначити, що ключову роль у формуванні ринкової позиції Київстар значною мірою визначається високою конкуренцією, зростанням мобільності споживачів та підвищенням їх цінової чутливості. Додатковий тиск формують зниження платоспроможності клієнтів та посилення конкуренції за абонентську базу, що ускладнює утримання споживачів і стабільність доходів.

Водночас розвиток цифрових каналів обслуговування та впровадження гнучких підходів до формування тарифних пропозицій створюють можливості для підвищення рівня клієнтської лояльності та посилення механізмів утримання абонентів, що є критично важливим в умовах високої конкуренції.

1.2.2 Аналіз макросередовища

Діяльність компаній на телекомунікаційному ринку відбувається в умовах постійного впливу зовнішніх чинників, тож їх варто проаналізувати. По-перше в

Україні діє антимонопольне законодавство, яке спрямоване на запобігання зловживання ринковою владою та забезпечення певних умов для добросовісної конкуренції. Передбачається, що мобільні оператори повинні утримуватися від практик, які мають ознаки антиконкурентної поведінки.

Головний політико-правовий фактор на ринку це нормативне регулювання у сфері захисту персональних даних. Відповідні умови зазначаються Законом України «Про захист персональних даних» №2297-VI, який постійно піддається оновленню та встановлює правила збору, обробки, зберігання та використання персональної інформації абонентів [37].

У період 2024–2026 років ринок телекомунікаційних послуг зіткнувся зі зростанням операційних витрат, що спричинено економічними факторами та повномасштабним вторгненням. На збільшення собівартості, а відповідно і зростання тарифів вплинуло підвищення вартості електроенергії, пального та телекомунікаційного обладнання. Динаміка вартості електроенергії для бізнесу свідчить про тенденцію до зростання, оскільки у період 2024–2026 років тариф підвищився з 528,57 грн/МВт·год до 742,91 грн/МВт·год, тобто відносний показник зростання близько 40,5% [38, 39]. Щоб надавати послуги під час відключень електроенергії використання пального для генераторів зросло у 5-10 разів, а ми також маємо враховувати тенденцію до зростання цін на нього. Додатково на збільшення витрат впливає інфляція, девальвація гривні, зростання вартості імпортного обладнання і компонентів та загальні інвестиції в технології та інфраструктуру.

Вплив на діяльність Київстар здійснює повномасштабне вторгнення, внаслідок якого інфраструктура зазнала значних пошкоджень, та тепер потребує інвестицій у відновлення, модернізацію та підвищення стійкості мереж. За чотири роки Київстар інвестував 34,3 млрд грн у розвиток та модернізацію інфраструктури [40]. Аналогічні тенденції спостерігаються і в конкурентів: Vodafone спрямував понад 24 млрд грн інвестицій у 2022–2025 роках, зокрема у розвиток і відновлення мережі та забезпечення її стабільності, а lifecell – близько 16 млрд грн, частину з яких було використано для підвищення

енергостійкості інфраструктури [41, 42]. У сукупності ці інвестиції відображають адаптацію ринку до кризових умов та необхідність забезпечення безперебійного зв'язку навіть у складних безпекових умовах.

У сучасних умовах споживачі телекомунікаційних послуг демонструють підвищену цінову чутливість, що спричинено загальним зниженням купівельної спроможності. Це змушує абонентів більш уважно підходити до перегляду власних витрат і орієнтуватися насамперед на співвідношення ціна-якість. У результаті такі тенденції стали одним із ключових факторів міграції споживачів між операторами у період 2024–2026 років, про що вже зазначалося раніше.

Якщо аналізувати технологічні фактори, то телекомунікаційні компанії відмовляються від використання технології 3G та зосереджується на розвитку 4G, для цього здійснюють перерозподіл радіочастотного спектру, щоб мати змогу налаштувати його під 4G, таким чином 3G виводиться із експлуатації. Також мобільні оператори почали тестувати технологію 5G в Україні, наприклад Київстар випробовує технологію у Львові, Бородянці та Києві, охопивши близько 500 тисяч абонентів.

Додатково важливим технологічним фактором є співпраця з Starlink, яка дозволяє забезпечувати підключення до супутникових мереж у космосі та виступає альтернативою традиційним наземним базовим станціям у разі їх пошкодження або відсутності покриття.

Важливим також є перехід до більш енергоефективних рішень та зменшення залежності від традиційних джерел енергії. Київстар визначає інвестиції у відновлювані джерела енергії як один із пріоритетних напрямів власного розвитку. Йдеться про використання сонячної та вітрової енергетики, а також систем зберігання енергії. Як зазначав президент компанії Олександр Комаров, такі рішення спрямовані на зниження ризиків перебоїв у постачанні електроенергії та стримування зростання витрат, оскільки енергетичні витрати є одним із найшвидше зростаючих елементів операційних витрат компанії. Це підвищує стійкість інфраструктури за умов нестабільного енергозабезпечення та сприяє довгостроковій операційній ефективності.

Таблиця 1.8 – Аналіз факторів макросередовища

Фактор	Можливість	Загроза	Реакція підприємства
Діяльність антимонопольного комітету		Обмеження цінової політики	Дотримання регуляторних вимог, адаптація тарифної політики
Оновлення законодавства про захист персональних даних	Підвищення довіри споживачів		Інвестування в захист даних та цифрову безпеку
Руйнування інфраструктури внаслідок повномасштабного вторгнення		Втрата частини покриття, перебої в наданні послуг, додаткові витрати	Заходи щодо оперативного реагування на пошкодження, відновлення інфраструктури
Інфляція та девальвація гривні		Зниження прибутковості	Контроль витрат, індексація тарифів
Зниження купівельної спроможності		Скорочення попиту та ARPU	Програми лояльності, механізми утримання
Розвиток технологій (4G, 5G, співпраця зі Starlink)	Покращення якості та процесу надання послуг		Інвестиції в нові технології
Розвиток енергоефективних та екологічних рішень	Зниження витрат та залежності від енергетики у довгостроковій перспективі		Впровадження енергоефективних технологій, збільшення інвестицій
Міграція населення		Втрата частини абонентів	Робота над послугами роумінгу

(розроблено автором)

Узагальнюючи вплив факторів макросередовища, слід зазначити, що діяльність ПрАТ «Київстар» здійснюється в умовах високої нестабільності, зумовленої як економічними, так і політико-правовими та соціальними чинниками. Домінуючими є загрози, пов'язані з наслідками повномасштабного вторгнення, зростанням витрат, інфляційними процесами та зниженням

платоспроможності населення, що ускладнює забезпечення стабільного розвитку компанії. Водночас окремі фактори, зокрема технологічний розвиток і посилення вимог до захисту даних, створюють можливості для підвищення якості послуг і зміцнення довіри споживачів.

У відповідь на зазначені виклики компанії доцільно зосередити увагу на вдосконаленні комунікації зі споживачами, зокрема забезпеченні прозорого інформування про зміни тарифів і підвищенні сприйняття їх цінності. Важливим напрямом є також розвиток механізмів утримання клієнтів і підвищення рівня лояльності через покращення користувацького досвіду та адаптацію пропозицій до потреб різних сегментів.

1.3 Аудит маркетингової діяльності ПрАТ «Київстар»

В межах дослідження доцільно розглянути продуктивний портфель для приватних споживачів, що включає мобільний зв'язок, фіксований зв'язок (інтернет) та телебачення для визначення їх ролі у формуванні доходів.

Мобільний зв'язок є ключовим драйвером розвитку телекомунікаційної галузі, оскільки на ринку генерує найбільшу частку доходів – близько 80,4 млрд грн у 2025 році. Саме цей сегмент формує фінансову основу Київстар та створює ресурс для подальшого розвитку цифрових сервісів та технологій. Сегмент фіксованого доступу до мережі інтернет посідає друге місце за значущістю та демонструє позитивну динаміку, формуючи близько 24,4 млрд грн доходу на ринку у 2025 році. Розвиток сегменту зумовлений збільшенням попиту на високошвидкісний доступ до інтрнету та розширенням використання цифрових сервісів. Сегмент телебачення розвивається помірними темпами та не генерує велику кількість доходу. Але спостерігається тенденція переходу споживачів до OTT TV-сервісів, що змінює модель споживання контенту. Але телебачення залишається важливою складовою саме пакетних пропозицій, що підсилює комплексність тарифних планів. Загалом структура ринку свідчить

про домінування мобільного зв'язку як базового сегмента та поступове зростання ролі фіксованого інтернету, тоді як телебачення виконує допоміжну функцію у формуванні комплексних сервісів для споживачів.

Додатково аналіз динаміки ринку за 2024–2025 роки підтверджує зростання основних напрямів. Зокрема, дохід від мобільного зв'язку збільшився з 68,5 млрд грн у 2024 році до 80,4 млрд грн у 2025 році, що відповідає приросту приблизно на 17,4% і підкреслює його провідну роль як ключового драйвера ринку. У свою чергу, дохід від фіксованого інтернету зріс з 22,7 млрд грн до 24,4 млрд грн, що становить близько 7,5% зростання та свідчить про більш помірну, але стабільну динаміку розвитку цього сегмента і посилення його значення у структурі телекомунікаційних послуг.

Конкуренція між мобільними операторами на ринку відбувається в умовах відносно уніфікованих тарифних пакетів, що обмежує можливості класичної продуктової диференціації та зміщує акцент на цінову політику, якість мережі, цифрові сервіси та програми лояльності.

Київстар використовує стратегію лідера ринку за Філіпом Котлером, оскільки виступає орієнтиром для інших операторів у питаннях розвитку інфраструктури, якості зв'язку та впровадження технологічних рішень. Компанія формує ринкові стандарти та визначає загальний напрям розвитку галузі.

Конкурентна стратегія Київстар за Майклом Портером – диференціація. Однак у сучасних умовах рівень класичної диференціації поступово знижується через уніфікацію тарифних пакетів, бо пропозиції операторів є подібними за структурою та відрізняються переважно обсягом послуг, а не їх наповненням.

Тому диференціація частково трансформується у цінове позиціонування. lifecell пропонує найбільш доступні тарифні плани на ринку, Vodafone Україна орієнтується на відносно вищий ціновий сегмент, тоді як Київстар займає проміжну позицію, поєднуючи середній рівень цін із відносно високою якістю послуг. Таким чином, конкуренція між операторами дедалі більше набуває характеру балансування між ціною та сприйнятою цінністю для споживача.

Основними джерелами конкурентних переваг Київстар залишаються найбільше покриття мобільної мережі в Україні, стабільна якість зв'язку, масштаб інфраструктури та розвиток цифрових сервісів. Саме ці фактори забезпечують компанії лідерські позиції, хоча їх значущість поступово доповнюється нематеріальними аспектами взаємодії з клієнтом.

Цільова аудиторія Київстар є широкою та охоплює масовий сегмент і преміум-користувачів (у межах споживчого ринку), що дозволяє компанії утримувати значну абонентську базу та забезпечувати стабільність доходів.

Аналіз поведінки конкурентів свідчить, що Vodafone Україна здебільшого дотримується стратегії наслідування лідера, активно інвестуючи у розвиток мережі та підтримання високої якості послуг, водночас частіше позиціонуючись у вищому ціновому сегменті. У свою чергу lifecell реалізує більш агресивну конкурентну модель, поєднуючи цінове лідерство з розвитком цифрових сервісів, програм лояльності, гейміфікації та інструментів утримання, що формує додаткову привабливість для користувачів, особливо молоді.

Таблиця 1.9 – Аналіз конкурентної стратегії Київстар

Елемент аналізу	Характеристика	Фактичний стан	Оцінка відповідності ринковим умовам	Висновок
Тип конкурентної стратегії	Лідер ринку (за Котлером), стратегія диференціації (за Портером)	Vodafone – наслідує лідера, вищі ціни; lifecell – цінове лідерство, цифрові сервіси	Відповідає умовам ринку з уніфікованими тарифами	Диференціація знижується, конкуренція зміщується у площину ціни та сервісу
Джерела конкурентних переваг	Найбільше покриття мережі, масштаб інфраструктури, розвиток цифрових сервісів	Vodafone конкурує якістю мережі; lifecell – програмами лояльності, гейміфікацією та доступною ціною	Зростає роль нематеріальних факторів	Інфраструктурна перевага зберігається, однак масштаб ускладнює забезпечення стабільної якості зв'язку
Цільові	Масовий ринок,	Vodafone	Відповідає	Широке

Продовження таблиці 1.9

сегменти	преміум-користувачі	працює з аналогічними сегментами; lifecell фокусується на молоді та ціново чутливих споживачах	структурі попиту на ринку	охоплення є перевагою, але конкуренти ефективніше працюють з нішами
Поведінка конкурентів	Київстар формує ринкові стандарти та виступає орієнтиром	Vodafone слідує за лідером; lifecell активно залучає абонентів через низькі ціни, digital-сервіси та гейміфікацію	Відповідає високому рівню конкуренції на ринку	Найбільш динамічний конкурент – lifecell
Стійкість конкурентної позиції	Лідер ринку за масштабом і абонентською базою	Спостерігається відтік абонентів; lifecell демонструє приріст за рахунок переходів; Vodafone стабільний	Частково відповідає умовам, але є ризики втрати частки ринку	Позиція сильна, але посилюється конкуренція за утримання клієнтів

(розроблено автором)

Київстар зберігає позицію стратегічного лідера ринку телекомунікацій України, однак характер конкурентної боротьби зазнає суттєвих змін. Уніфікація тарифних пропозицій знижує можливості класичної диференціації, що призводить до трансформації конкуренції у напрямі цінового позиціонування, цифрових сервісів та клієнтського досвіду. Водночас цінова конкуренція відіграє важливу роль: lifecell залучає абонентів за рахунок найбільш доступних тарифів і активної цифрової взаємодії, тоді як Vodafone частіше орієнтується на більш платоспроможний сегмент. Київстар у цьому контексті займає середню позицію, поєднуючи ціну та якість, однак стикається з викликами у сфері утримання клієнтів. Тож, подальша конкурентоспроможність Київстар значною мірою залежатиме не лише від інфраструктурних переваг, а й від ефективності

програм лояльності, розвитку цифрових сервісів та здатності формувати довгострокову взаємодію зі споживачем.

Продуктова стратегія компанії «Київстар» (табл. 1.10) характеризується значною шириною асортименту, що охоплює основні напрями діяльності компанії (мобільний зв'язок, фіксований доступ до інтернету та телебачення). Ця структура дозволяє компанії забезпечувати комплексне обслуговування споживачів та формувати інтегровану продуктову пропозицію.

Щодо глибини асортименту, варто відзначити суттєві зміни, які відбулися протягом останніх років. Якщо раніше кількість тарифних планів перевищувала десять і це розглядалося як конкурентна перевага компанії, то на сьогодні їх кількість скоротилася приблизно до п'яти основних пропозицій. Подібна тенденція спостерігається і в інших операторів ринку. Скорочення глибини асортименту пов'язане з переходом телекомунікаційних компаній до політики стандартизації тарифних планів у межах оптимізації витрат.

Водночас, попри загальну уніфікацію тарифних пропозицій, конкуренція між операторами зберігається. Компанії намагаються залучати абонентів через покращення умов у межах стандартних пакетів.

Таблиця 1.10 – Аналіз продуктової стратегії Київстар

Параметр продуктової стратегії	Характеристика	Поточний стан	Проблемні аспекти	Висновок
Ширина асортименту	Мобільний зв'язок, фіксований інтернет, цифрове телебачення	Достатня	Не виражені	Забезпечує комплексність продуктового портфеля
Глибина асортименту	Кілька базових тарифних пакетів у межах кожного напрямку	Середня (скорочена)	Зниження диференціації, уніфікація тарифів	Відображає ринкову тенденцію стандартизації
Оновлення продуктового портфеля	Перегляд тарифів та адаптація пакетів до	Регулярне	Уніфікація	Переважно адаптаційний характер

Продовження таблиці 1.10

	ринкових умов			оновлень
Відповідність потребам ринку	Орієнтація на масовий попит та цифрові сервіси	Висока	Розрив між ціною та сприйнятою цінністю	Частково відповідає очікуванням споживачів
Життєвий цикл основних продуктів	Базові послуги – стадія зрілості, цифрові – зростання	Зрілість домінує	Висока конкуренція	Потребує інноваційного підсилення
Узгодженість із позиціонуванням	Позиціонування як технологічного лідера	Узгоджена	Невідповідність між іміджем і сприйняттям якості	Потребує зміцнення через користувацький досвід

(розроблено автором)

Продуктова стратегія Київстар загалом відповідає сучасним ринковим умовам і характеризується широким асортиментом та достатнім рівнем оновлення продуктового портфеля. Водночас спостерігається тенденція до стандартизації та скорочення диференціації тарифних пропозицій, що знижує гнучкість продуктового портфеля та обмежує можливості більш точного налаштування під індивідуальні потреби клієнтів. Зростає значення розвитку персоналізованих продуктів та сервісів, ще важливим напрямом є посилення інноваційної складової продуктового портфеля, наприклад через розвиток цифрових сервісів та інтеграцію додаткових послуг в екосистему компанії. Це дозволить підвищити сприйняту цінність послуг без перегляду базових тарифів. Доречною буде краща адаптація продуктової стратегії до змін споживацьких очікувань, які орієнтовані на гнучкість, простоту управління послугами та персоналізований досвід взаємодії з оператором. Це створить передумови для підвищення довгострокової ефективності продуктової політики Київстар.

Для узагальнення результатів аналізу доцільно здійснити SWOT-аналіз (табл. 1.11), який дозволяє систематизувати сильні та слабкі сторони Київстар, а також дозволяє визначити ключові можливості та загрози для розвитку компанії на ринку телекомунікаційних послуг.

Таблиця 1.11 – SWOT-аналіз Київстар

Сильні сторони (S) - найбільше покриття мережею (70,7 тис. базових станцій та розгалужену BOM, протяжність понад 44 тис. км); - лідер за кількістю абонентів мобільного зв'язку (22,4 млн); - лідер за кількістю фіксованого зв'язку (1,1 млн); - лідер у сегменті OTT TV; - підтримка міжнародної групи VEON; - мережа магазинів (близько 450); - розгалужені канали комунікації	Слабкі сторони (W) - слабка система утримання абонентів та обмеженість програм лояльності; - погіршення якості надання послуг; - уніфікація тарифних планів; - слабка енергонезалежність мережі; - високі операційні витрати через масштаб інфраструктури; - обмежена гнучкість персоналізації тарифів
Можливості (O) - розвиток 4G/5G та цифрових сервісів; - розвиток систем утримання та підвищення лояльності клієнтів; - впровадження гнучких тарифів (конструктор); - розвиток мобільного додатку «Мій Київстар»; - збільшення частки ринку; - модернізація базових станцій; - розвиток цифрової екосистеми	Загрози (T) - відтік абонентів та зниження частки ринку; - подальше зростання собівартості надання послуг; - руйнування телекомунікаційної інфраструктури; - зниження платоспроможності населення

(розроблено автором)

Після базової SWOT-матриці слід проаналізувати взаємозв'язки між внутрішніми та зовнішніми чинниками. Це допоможе зрозуміти як сильні та слабкі сторони Київстар впливають на можливості й загрози ринку та навпаки. Для цього треба здійснити перехресний SWOT-аналіз (табл. 1.12), бо він дозволяє визначити ключові стратегічні напрями розвитку підприємства.

Таблиця 1.12 – Перехресний SWOT-аналіз

Поле аналізу	Зміст стратегічних висновків
S-O: використання сильних сторін для реалізації можливостей	Найбільша інфраструктура, лідерство за кількістю абонентів та підтримка міжнародної групи створюють передумови для активного розвитку 4G/5G, цифрових сервісів і формування екосистеми. Розгалужені канали комунікації та мережа магазинів можуть бути використані для просування нових продуктів, розвитку мобільного додатку та впровадження гнучких тарифних рішень, що сприятиме зростанню частки ринку та посилить позиції компанії

Продовження таблиці 1.12

S-T: використання сильних сторін для нейтралізації загроз	Широке покриття мережі та масштаб інфраструктури дозволяють частково компенсувати втрати від руйнування мережі та підтримувати стабільність зв'язку. Лідерство на ринку та значна абонентська база створюють запас стійкості в умовах відтоку клієнтів і зниження платоспроможності, а підтримка міжнародної групи дає змогу залучати ресурси для подолання зростання витрат
W-O: слабкі сторони, що перешкоджають реалізації можливостей	Недостатній рівень програм лояльності та слабка система утримання абонентів обмежують можливості використання потенціалу розвитку цифрових сервісів і екосистеми. Уніфікація тарифів та обмежена персоналізація знижують ефективність впровадження гнучких тарифних моделей, а проблеми з якістю послуг можуть стримувати зростання частки ринку
W-T: поєднання слабких сторін і загроз, що формують найбільші ризики	Поєднання зниження лояльності клієнтів, уніфікації тарифів та погіршення якості послуг із відтоком абонентів і зниженням платоспроможності формує високий ризик втрати ринкових позицій. Високі операційні витрати та низька енергонезалежність мережі в умовах зростання собівартості та руйнування інфраструктури можуть суттєво погіршити фінансову стійкість компанії

(розроблено автором)

У таблиці 1.13 наведено узагальнення виявлених симптомів на основі аналізу маркетингового середовища, з метою систематизації всіх проблемних аспектів діяльності Київстар та визначити ключові маркетингові виклики, щоб сформувану основу для визначення маркетингової управлінської проблеми.

Таблиця 1.13 – Симптоми маркетингової проблеми та їх ймовірні причини

Виявлений симптом	Прояв симптому	Ймовірні причини	Підтвердження з аналізу пп. 1.1–1.2	Попередній висновок
Відтік абонентів	Збільшення перенесення номерів до інших операторів	Підвищення тарифів, недостатня ефективність програм лояльності, висока активність конкурентів	Аналіз мікросередовища: мобільність споживачів, посилення конкуренції	Проблема утримання клієнтів
Зниження	Невдоволення	Підвищення	Продуктовий	Зниження

Продовження таблиці 1.13

сприйнятої цінності послуг	співвідношенням ціна–якість	тарифів, уніфікація тарифів, погіршення якості послуг	аналіз: стандартизація тарифів, зауваження щодо якості	сприйнятої цінності послуг
Посилення конкуренції	Активне переманювання клієнтів конкурентами	Посилення конкурентних стратегій (покращення якості послуг у Vodafone, цінова доступність та програми лояльності у lifecell), уніфікація тарифів	Продуктовий аналіз: схожість тарифів; мікросередовище: зростання часток конкурентів	Втрата конкурентних переваг
Зниження лояльності клієнтів	Зменшення прихильності до бренду, готовність змінювати оператора	Раціональність вибору споживачів, низькі бар'єри переходу, недостатня ефективність програм лояльності та персоналізації	Мікросередовище зростання мобільності споживачів (перенесення номерів), посилення конкуренції(	Посилення клієнтської мобільності та зниження стабільності абонентської бази

(розроблено автором)

Симптоматика (див. табл. 1.13) маркетингової діяльності компанії вказує на наявність маркетингової управлінської проблеми, яка полягає у необхідності удосконалення системи лояльності Київстар в умовах зростання конкуренції та підвищення чутливості споживачів.

Проблема маркетингового дослідження полягає у необхідності визначення факторів, які є вирішальними при переході споживачів до іншого оператора, а також у виявленні характеристик послуг, які опосередковано формують рівень лояльності та утримують клієнтів у межах компанії, зокрема через сприйняття тарифів, якості обслуговування та цінності послуг. Також варто зрозуміти як ці фактори взаємодіють між собою та як вони впливають на поведінку клієнтів.

Висновки до розділу 1

У першому розділі дипломної роботи було проведено аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ПрАТ «Київстар» на ринку телекомунікаційних послуг, досліджено особливості маркетингової діяльності, а також проведено SWOT-аналіз, це дозволило визначити маркетингову управлінську проблему та проблему маркетингового дослідження.

За результатами аналізу внутрішнього середовища варто зазначити, що Київстар має лідерські позиції на ринку за кількістю абонентів та мережею покриття, також демонструє позитивну динаміку фінансових показників навіть за умови зростання собівартості надання послуг.

Зовнішнє середовище характеризується викликами через пошкодження інфраструктури, інфляційні процеси та зростання витрат на енергію паливо для генераторів та телекомунікаційне обладнання і комплектуючі. Це в свою чергу якраз призводить до збільшення собівартості послуг і необхідності збільшувати інвестування у якість зв'язку. Суттєвим є зниження купівельної спроможності споживачів та збільшення раціональності у виборі послуг, а також підвищення мобільності абонентів завдяки послугу перенесення номера.

Аналіз маркетингової діяльності вказує, що ключовим джерелом доходів для Київстар залишається сегмент мобільного зв'язку, але для ринку характерне зниження диференціації через стандартизацію пропозиції задля оптимізації витрат. За таких умов конкуренція крім цінової політики зміщується у бік нематеріальних факторів, оскільки Vodafone посилює позицію на ринку завдяки якості послуг, а lifecell за рахунок цифрових сервісів та програм лояльності з дещо нижчими цінами на ринку.

Київстар стикається з посиленням конкурентного тиску та значним відтоком абонентської бази протягом аналізованого періоду 2024-2026 років, що актуалізує необхідність удосконалення систем утримання клієнтів та програм лояльності з акцентом на використання цифрових сервісів, впровадження гнучких та персоналізованих пропозицій.

РОЗДІЛ 2 ДИЗАЙН МАРКЕТИНГОВОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

2.1 Теоретичні основи удосконалення системи лояльності

Після детального аналізу діяльності Київстар та виявлення маркетингової управлінської проблеми, що полягає у необхідності удосконалення системи лояльності споживачів в умовах зростання конкуренції та підвищення відтоку, доцільно сформулювати теоретичне підґрунтя маркетингового дослідження. Метою даного підрозділу є узагальнення наукових підходів до трактування сутності поняття лояльності споживачів та її особливостей для ринку телекомунікаційних послуг.

Враховуючи специфіку теми дослідження, у даному підрозділі потрібно розглянути такі ключові категорії, як задоволеність, лояльність споживачів, утримання, програми лояльності, а також коефіцієнт відтоку (churn rate). Саме ці поняття загалом формують цілісну систему, яка відображає поведінкові та економічні особливості взаємодії споживачів з компанією.

Аналіз запропонованих категорій потрібно реалізовувати з урахуванням особливостей функціонування ринку телекомунікаційних послуг України, який зазначає трансформацій під дією зовнішніх та внутрішніх чинників. Лояльність на ринку трансформувалася, оскільки раніше вона значною мірою формувалася внаслідок тривалої взаємодії з мобільним оператором, а зараз клієнти частіше орієнтуються на вигоду тарифної пропозиції, обслуговування та додаткові переваги. Через механізм перенесення номера, слід зазначити про зменшення бар'єрів переходу.

Для телекомунікаційного ринку з високим рівнем насиченості та великою базою підключених абонентів, особливої актуальності набуває не стільки залучення нових споживачів, скільки утримання вже наявної бази клієнтів, тому доцільно формувати лояльність споживачів, оскільки лояльні клієнти забезпечують стабільний дохід, нижчий рівень відтоку та довгострокову

цінність для компанії. Лояльність розглядається як багатовимірна категорія, що поєднує поведінкові та емоційні аспекти взаємодії споживача з брендом.

Згідно з праць Олівера Р. лояльність до бренду – це «глибоко вкорінена відданість справі повторної купівлі або повторного вибору бажаного продукту чи послуги на постійній основі в майбутньому, що, як наслідок, спричиняє повторювані закупівлі того самого бренду або того самого набору брендів, незважаючи на ситуативні впливи та маркетингові зусилля, що мають потенціал спричинити перемикання поведінки» [43].

Концепція лояльності тісно пов'язана зі категорією задоволеності, яка виступає як її ключова передумова. Котлер Ф. зазначав, що задоволеність є відчуттям задоволення або розчарування, яке виникає внаслідок порівняння очікувань із фактичними характеристиками товару чи послуги [44].

На ринку телекомунікаційних послуг, де споживачі раціонально підходять до вибору важливо розмежовувати транзакційну та кумулятивну задоволеність. Транзакційна задоволеність – це оцінка споживачем окремого контакту з мобільним оператором і залежить від якості обслуговування, оперативності реагування та відповідності послуги певним очікуванням. Висока задоволеність окремою взаємодією не завжди компенсує загальний негативний досвід. Кумулятивна задоволеність – це узагальнений результат, що формується на основі сукупного досвіду взаємодії споживача з компанією та відображає довгострокове сприйняття якості послуг, тарифної політики та рівня сервісної підтримки. Даний тип задоволеності є визначальним у процесі формування довгострокової лояльності, бо акумулює весь досвід використання послуг.

Результати емпіричних досліджень свідчать, що задоволеність є ключовим предиктором формування лояльності, а якість послуг впливає опосередковано через довіру та задоволеність. Формування лояльності не є наслідком дії одного чинника, бо відбувається в межах взаємодії як функціональних (якість послуг), так і психологічних (довіра, бренд-досвід) детермінант. Таким чином, хоча задоволеність виступає центральною ланкою у цій системі, її рівень формується під впливом інших чинників, які опосередковано визначають лояльність.

Сформована лояльність трансформується у практичні результати компанії, наприклад підвищення рівня утримання споживачів. Утримання (customer retention) розглядається як здатність компанії забезпечувати тривалу взаємодію з клієнтами та мінімізувати їх перехід до конкурентів. На відміну від залучення нових клієнтів, утримання характеризується нижчими витратами та забезпечує більш стабільні фінансові результати.

Згідно дослідження Рейхельда Ф., збільшення утримання клієнтів навіть на 5% може забезпечити зростання прибутків на 25-95%, це підкреслює стратегічну важливість даного показника [45].

За визначенням Джилл Ейвері, старшого викладача Гарвардської школи бізнесу, коефіцієнт відтоку клієнтів (churn rate) розглядається як показник, який відображає відсоток клієнтів, які припиняють взаємодію з компанією протягом певного періоду [46]. Коефіцієнт відтоку є оберненим до рівня утримання та використовується для оцінки ефективності клієнтської політики підприємства.

Ключовим інструментом для управління рівнем утримання є програми лояльності, які посилюють схильність споживача повторно користуватися послугами компанії.

Чаффі Д. та Сміт П. зазначають, що програми лояльності спрямовані не лише на стимулювання повторних покупок, але також й на формування довгострокових відносин із споживачем через створення додаткової цінності, персоналізацію та систему винагород [47].

Після розгляду ключових категорій, доцільно перейти до аналізу підходів та моделей управління взаємовідносинами зі споживачами. Сучасний ринок телекомунікаційних послуг характеризується зростанням ролі цифрових каналів взаємодії. У цьому контексті одним із актуальних підходів є концепція цифрової лояльності, запропонована у працях Чаффі Д. та Сміта П., які підкреслюють, що за умов цифровізації особливого значення набувають цифрові канали взаємодії, які забезпечують постійний контакт зі споживачами, дозволяють оперативно реагувати на зміну їх потреб та поведінки, а також створюють основу для більш персоналізованої комунікації.

В межах підходу важливе значення має RACE-модель, розроблена Чаффі Д., яка є структурованою системою управління взаємодією з потенційними споживачами на всіх етапах їх контакту з брендом. Модель охоплює чотири етапи: охоплення (Reach), взаємодія (Act), конверсія (Convert) та залучення й утримання (Engage) [47].

Reach передбачає формування обізнаності споживачів про бренд та його пропозиції через цифрові канали комунікації як соціальні мережі, контекстну рекламу, SEO та інші інструменти цифрового маркетингу.

Act спрямований на стимулювання взаємодії споживача з брендом шляхом перегляду пропозицій, відвідування сайту, підписки на розсилки чи комунікації через чат-боти.

На етапі Convert відбувається прийняття споживачем фінального рішення щодо придбання послуги або продовження користування нею.

Етап Engage орієнтований на формування довгострокових взаємовідносин зі споживачами через персоналізацію, програми лояльності, стимулювання повторної взаємодії та підтримку позитивного клієнтського досвіду.

Для ринку телекомунікаційних послуг особливо важливий етап Engage, оскільки за умов насиченого ринку та високої конкуренції операторам доцільно утримувати наявних споживачів, ніж зосереджуватися виключно на залученні нових. За таких умов RACE можна використовувати не тільки при взаємодії з потенційними клієнтами, але й для розвитку лояльності з існуючою базою.

Споживач може повторно проходити окремі етапи взаємодії з брендом під впливом змін тарифної політики, дій конкурентів, зростання цінової чутливості. Після підвищення тарифів чи появи кращої пропозиції конкурента, споживач фактично повертається до етапу повторного оцінювання цінності. Компанії слід повторно формувати обізнаність про власні переваги, стимулювати взаємодію та пропонувати додаткову цінність.

RACE можна доповнити контентною воронкою TOFU–MOFU–BOFU, що допомагає адаптувати комунікацію відповідно рівня готовності споживача здійснити покупку.

TOFU (Top of the Funnel) – верх воронки. Етап залучення уваги, споживач ще не знає про проблему, але потребує інформування. Слід використовувати інформаційну рекламу, бути присутніми та активними в соціальних мережах, статті в медіа та інші інструменти для залучення уваги.

MOFU (Middle of the Funnel) – середина воронки. Етап на якому споживач зацікавився брендом та порівнює варіанти, шукає більше інформації. Важливу роль відіграють інструменти, що допомагають споживачу оцінити та порівняти тарифи, детальні описи пропозиції.

BOFU (Bottom of the Funnel) – низ воронки. Етап прийняття рішення про покупку. Тут слід надати мотив споживачу у вигляді знижок чи бонусів.

Цінова чутливість є важливим фактором відтоку споживачів за умови підвищення тарифів окремим гравцем ринку, коли інші мобільні оператори ще не коригували цінову політику. У даному контексті доцільно розглянути підхід цінового хеджування як інструмент зниження сприйнятого цінового ризику та стабілізації поведінки споживачів.

Цінове хеджування – механізм, за якого ризик потенційного збільшення цін переноситься зі споживача на компанію. Суть полягає у фіксуванні вартості послуг на визначений період шляхом попередньої оплати, що дозволяє уникати впливу майбутніх цінових коливань. Споживач отримує цінову стабільність, а компанія – прогнозованість грошових надходжень.

Слід навести одну з ефективних стратегій, що застосовується в умовах високої конкуренції для утримання споживачів – стратегія замикання клієнтів (Customer Lock-in Strategy), концептуальні засади якої були розкриті Шапіро К. та Варіаном Х. Р. [48].

Суть методу полягає у створенні умов взаємодії, за яких перехід клієнта до іншого мобільного оператора буде економічно не вигідним, ускладненим чи супроводжуватиметься додатковими витратами та утриманні споживача.

Контрактне замикання передбачає зобов'язання споживача користуватися послугами компанії протягом визначеного періоду на основі фіксованих умов, що знижує ризик ринкових коливань.

Економічне замикання ґрунтується на накопиченні споживачем вигод у вигляді бонусів, знижок, додаткових сервісів, втрата яких робить перехід до іншого оператора важчим.

Технічне замикання формується через інтеграцію продуктів компанії у єдину екосистему і забезпечує зручність користування послугами комплексно. Перехід до іншого мобільного оператора спричинить втрату звичного комфорту та змусить знову налаштовувати купу сервісів.

Психологічне замикання формується через прихильність до бренду через емоції, довіру, чи певні звички користування, що впливає на вибір незалежно від раціональних факторів.

Замикання через дані базується на використанні персоналізованих налаштувань та історії взаємодії, що ускладнює зміну постачальника через втрату накопиченої інформації та зручності користування.

Узагальнення розглянутих підходів для посилення лояльності дозволяє перейти до її вимірювання та оцінки. Традиційні підходи, часто, фокусуються на окремих аспектах як поведінкові показники, ставленеві та намірах споживачів, а також якості сервісу в межах окремих каналів взаємодії, тоді як у межах гібридного клієнтського досвіду має значення інтеграція вимірів у єдину систему оцінювання.

У межах гібридного клієнтського досвіду лояльність розглядається як інтегрований конструкт, що об'єднує наміри та прихильність (attitudinal), прив'язаність до онлайн-каналів (e-loyalty), факт повторних покупок (behavioral) в єдину систему оцінювання [49].

Модель базується на причинно-наслідковому зв'язку, де якість онлайн- (EX) та офлайн-досвіду (OX), а також їх омніканальна узгодженість (OMNI) впливають на задоволеність (S), яка трансформується у ставленнєву (AL) та цифрову/поведінкову лояльність (EL, BL).

Операціоналізація передбачає використання e-service quality індикаторів (зручність, надійність виконання, швидкість доступу, безпека) для EX, NPS та індексу намірів для AL, а також RFM-аналізу для BL.

Модель є релевантною для телекомунікаційного ринку через високу інтенсивність омніканальної взаємодії. Особливості телекомунікаційного ринку, зокрема обмежена кількість прямих контактів споживача з оператором, домінування цифрових каналів взаємодії та висока критичність сприйняття навіть незначних збоїв у якості послуг, зумовлюють адаптацію даної моделі до специфіки галузі (рис. 2.1).

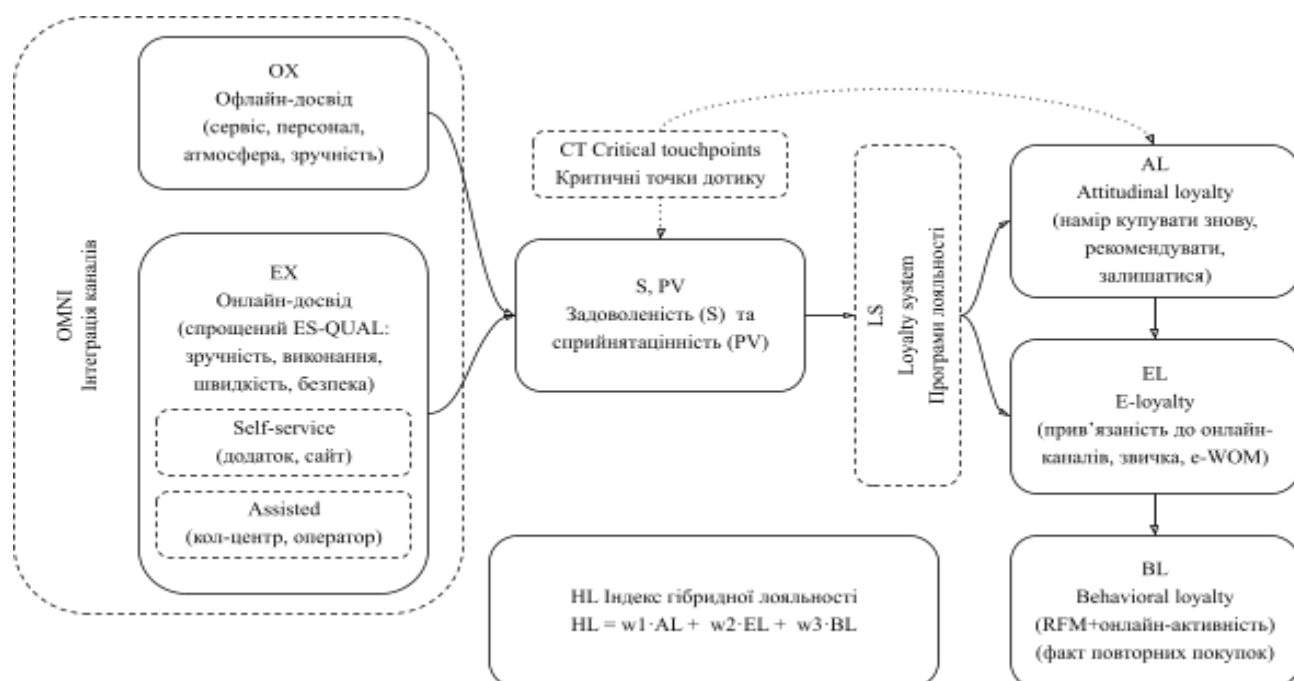


Рисунок 2.1 – Модель гібридної лояльності (HL) на телекомунікаційному ринку

Джерело: адаптовано автором на основі [49]

Модель адаптована з урахуванням специфіки телекомунікаційного ринку.

1. Розширюється блок онлайн-досвіду (EX) шляхом деталізації каналів взаємодії на self-service (мобільні додатки, вебсайти, чат-боти) та assisted interaction (кол-центри, оператори підтримки). Такий поділ диференціює вплив звичайних контактів і звернень, пов'язаних із вирішенням проблемних ситуацій.

2. До моделі гібридної лояльності інтегруються програми лояльності як інструмент формування додаткових (штучно створених) точок контакту зі споживачем. Вони забезпечують регулярність взаємодії, сприяють накопиченню задоволеності, впливаючи на наміри і прихильність (AL) та на прив'язаність до онлайн-каналів (EL).

3. Введення категорії critical touchpoints, які відображають ситуації сервісних збоїв або негативного досвіду користування послугами. Вони виконують роль модератора у взаємозв'язку між задоволеністю (S) та формою ставленнєвої лояльності (AL), оскільки навіть поодинокі негативні інциденти можуть суттєво коригувати поведінкові наміри споживачів.

Адаптована модель зберігає базову причинно-наслідкову логіку зв'язків, але деталізуючи та конкретизуючи механізми формування лояльності з урахування специфіки ринку телекомунікаційних послуг. Це дозволяє більш точно продемонструвати роль різноманітних типів взаємодії зі споживачем, значущість цифрових каналів, а також вплив критичних інцидентів і наявності програм лояльності на формування задоволеності та подальших поведінкових та ставленнєвих проявів лояльності.

2.2 Планування та здійснення маркетингового дослідження

У межах даного підрозділу буде здійснено планування та організація маркетингового дослідження, що спрямоване на отримання релевантної інформації, необхідної для вирішення маркетингової управлінської проблеми Київстар.

Об'єкт дослідження – лояльність споживачів телекомунікаційного ринку.

Суб'єкти дослідження – споживачі телекомунікаційних послуг, компанія Київстар та її конкуренти Vodafone і lifecell.

Предмет дослідження – система лояльності та інструменти утримання на ринку телекомунікаційних послуг.

Границі дослідження:

- часові – місяць;
- територіальні – ринок телекомунікаційних послуг України.

Метою даного дослідження є виявлення чинників, що впливають на формування та утримання лояльності абонентів мобільного оператора, а також

визначення напрямів удосконалення системи лояльності Київстар в умовах високої конкуренції та зростання рівня відтоку споживачів.

Для досягнення мети маркетингового дослідження визначено перелік основних завдань:

1. Визначити характер споживання послуг мобільних операторів.
2. Оцінити рівень задоволеності абонентів Київстар.
3. Виявити критичні чинники, що впливають на ризик відтоку абонентів та зміну мобільного оператора.
4. Дослідити вплив різних каналів взаємодії на формування задоволеності споживачів у межах гібридного клієнтського досвіду.
5. Оцінити рівень обізнаності, використання та ставлення абонентів до програм лояльності Київстар.

Перед формуванням пошукових питань доцільно зазначити гіпотези, які будуть перевірені у ході проведення маркетингового дослідження. Формування гіпотез дозволяє конкретизувати напрями дослідження та забезпечити більш цілеспрямований збір інформації.

Гіпотеза 1. Рівень задоволеності споживачів на ринку має прямий вплив на рівень їх лояльності до оператора.

Гіпотеза 2. Наявні програми лояльності Київстар є не ефективними для цільової аудиторії та не забезпечують належного рівня утримання абонентів.

Гіпотеза 3. Ціновий фактор не є основною причиною відтоку споживачів телекомунікаційних послуг.

Дані гіпотези відображають основні припущення щодо взаємозв'язків між рівнем задоволеності споживачів, їхньою лояльністю, факторами відтоку та ефективністю програм лояльності. Перевірка висунутих гіпотез дає змогу підтвердити або спростувати припущення щодо факторів, які впливають на рівень лояльності споживачів на ринку телекомунікаційних послуг.

На наступному етапі варто здійснити узгодження завдань дослідження з пошуковими питаннями для визначення необхідної інформації відповідно до мети маркетингового дослідження, наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Узгодження завдань, пошукових питань, джерел інформації

Завдання дослідження	Пошукові питання	Метод отримання та джерело інформації	Формат отриманої інформації
Визначити характер споживання послуг мобільних операторів	Якими мобільними операторами користуються споживачі?	Кількісний метод, опитування споживачів	Частотний розподіл, секторна діаграма
	Яка тривалість користування послугами мобільних операторів?	Кількісний метод, опитування споживачів	Частотний розподіл, секторна діаграма
Оцінити рівень задоволеності абонентів Київстар	Які чинники найбільше впливають на рівень задоволеності?	Кількісний метод, опитування споживачів	Проранжований список факторів, гістограма
	Який рівень загальної задоволеності послугами Київстар?	Кількісний метод, опитування споживачів	Стовпчаста діаграма за шкалою Лайкерта, індекс задоволеності (CSAT)
	Чи готові абоненти рекомендувати Київстар іншим споживачам?	Кількісний метод, опитування споживачів	Індекс NPS, стовпчаста, секторна діаграма розподілу
Виявити критичні чинники, що впливають на ризик відтоку абонентів та зміну оператора	Які фактори найбільше впливають на ризик переходу до іншого оператора?	Кількісний метод, опитування споживачів	Проранжований список факторів, гістограма, стовпчаста діаграма за шкалою Лайкерта
	Які характеристики конкурентних пропозицій сприймаються як найбільш цінні?	Кількісний метод, опитування споживачів	Проранжований список характеристик, гістограма
Дослідити вплив каналів взаємодії на формування задоволеності споживачів у межах гібридного клієнтського досвіду	Якими каналами взаємодії користуються абоненти найчастіше?	Кількісний метод, опитування споживачів	Проранжований список каналів, гістограма
	Який рівень задоволеності офлайн-каналами взаємодії?	Кількісний метод, опитування споживачів	Стовпчаста діаграма за шкалою Лайкерта, середнє значення задоволеності
	Який рівень задоволеності онлайн-	Кількісний метод, опитування	Стовпчаста діаграма за шкалою

Продовження таблиці – 2.1

	каналами взаємодії?	споживачів	Лайкерта, середнє значення задоволеності
Оцінити рівень обізнаності, використання та ставлення абонентів до програм лояльності	Чи обізнані абоненти Київстар про наявні програми лояльності?	Кількісний метод, опитування споживачів	Частотний розподіл (так/ні), секторна діаграма
	Чи користуються абоненти Київстар програмами лояльності?	Кількісний метод, опитування споживачів	Частотний розподіл (так/ні), секторна діаграма
	Як програми лояльності впливають на ставлення споживачів до оператора?	Кількісний метод, опитування споживачів	Стовпчаста діаграма за шкалою Лайкерта
	Які інструменти лояльності використовують оператори на ринку?	Кабінетне дослідження	Текстовий опис інструментів лояльності

(розроблено автором)

Слід детально обґрунтувати вибір кожного пошукового питання (табл 2.1) у контексті завдань дослідження.

Пошукове питання № 1: «Якими мобільними операторами користуються споживачі?» дозволяє визначити структуру користування телекомунікаційними послугами на ринку. Питання має загальний характер та забезпечує первинний розподіл респондентів за наявними операторами, це необхідно для подальшого аналізу поведінки споживачів та їх характеристик.

Пошукове питання № 2: «Тривалість користування послугами мобільних операторів?» Доцільність даного питання полягає у визначенні стажу взаємодії споживачів з мобільними операторами. Дані допоможуть оцінити стабільність користування послугами і виявити тенденції переходів між операторами.

Пошукове питання № 3: «Які чинники найбільше впливають на рівень задоволеності?» допоможе визначити ключові аспекти телекомунікаційних послуг і сервісної взаємодії, що прямо впливають на задоволеність споживачів. На основі отриманих результатів можна зазначити напрями, удосконалення яких

сприятиме підвищенню рівня задоволеності та утриманню споживачів. Дані будуть отримані в результаті опитування та представлені у вигляді переліку чинників проранжованих за рівнем їх важливості.

Пошукове питання № 4: «Який рівень загальної задоволеності послугами Київстар?». Дане питання сформульоване з метою оцінки загального рівня задоволеності абонентів Київстар, що є базовим індикатором ефективності клієнтського досвіду. Отриманні результати опитування будуть представлені за шкалою Лайкерта, що дозволить розрахувати індекс задоволеності (CSAT).

Формула індексу задоволеності (CSAT):

$$CSAT = \frac{f_4 + f_5}{n} \times 100\% \quad (2.1)$$

де: f_i – кількість відповідей

n – загальна кількість відповідей

Пошукове питання № 5: «Чи готові абоненти рекомендувати Київстар іншим споживачам?» спрямоване на оцінку споживчої лояльності споживачів до Київстар. Готовність рекомендувати послуги компанії іншим споживачам це позитивний індикатор задоволеності та прихильності до бренду. Результати опитування у вигляді стовпчастої діаграми дозволять розрахувати індекс лояльності (NPS) і поділити респондентів за категоріями: промоутери, пасивні споживачі, критики.

Формула індексу лояльності (NPS):

$$NPS = \%Промоутерів - \%Критиків \quad (2.2)$$

де: промоутери – оцінка 9-10 (найбільш лояльні);

критики – оцінка 0-6 (незадоволені).

Пошукове питання №6: «Які фактори найбільше впливають на ризик переходу до іншого оператора?» Питання спрямоване на визначення основних

чинників, що формують намір зміни оператора та провокують потенційний відтік клієнтів. Очікуваним результатом є ранжування факторів за ступенем впливу та частотний розподіл відповідей у вигляді гістограми. Такий формат є достатнім для виявлення ключових ризиків втрати клієнтів.

Пошукове питання № 7: «Які характеристики конкурентних пропозицій сприймаються як найбільш цінні?» Питання спрямоване на визначення ключових переваг конкурентних операторів, які формують вибір споживачів на ринку. Планується отримати ранжування характеристик або частотний розподіл оцінок респондентів. Обраний формат є достатнім для інтерпретації отриманих даних та визначення найбільш пріоритетних факторів для респондентів.

Пошукове питання № 8: «Якими каналами взаємодії оператора абоненти користуються найчастіше?» сформоване з метою визначення пріоритетних каналів комунікації споживачів із оператором у межах гібридного клієнтського досвіду. Воно дозволяє проаналізувати офлайн- та онлайн-канали. Результати будуть подані у вигляді гістограми з частотою використання різних каналів взаємодії, що дозволить їх порівняти. Обраний формат результату у вигляді розподілу є достатнім для визначення найбільш популярних каналів серед респондентів.

Пошукове питання № 9: «Який рівень задоволеності офлайн-каналами взаємодії?». Питання дозволяє оцінити, як споживачі сприймають якість каналів обслуговування, що передбачають безпосередню взаємодію з представниками оператора в магазинах. Так можна отримати оцінку досвіду користування офлайн-каналами та порівняти з іншими форматами взаємодії. Результати будуть представлені у вигляді середнього значення за шкалою Лайкерта цього достатньо для визначення загального рівня задоволеності цим каналом.

Пошукове питання № 10: «Який рівень задоволеності онлайн-каналами взаємодії?» узагальнює оцінку цифрового клієнтського досвіду та дозволяє порівняти сприйняття різних типів взаємодії в межах гібридної моделі. Воно охоплює як self-service канали (мобільні застосунки, сайт, чат-боти та інші), так assisted interaction канали (контакт-центр, консультації оператора), що дозволяє

цілісно оцінити онлайн-канали комунікації з компанією. Результат буде подано у вигляді середнього значення за шкалою Лайкерта, він достатній для порівняння рівня задоволеності між різними типами каналів.

Пошукове питання № 11: «Чи обізнані абоненти Київстар про наявні програми лояльності?» спрямоване на визначення рівня поінформованості споживачів щодо інструментів лояльності Київстар. Можна оцінити загальну частку абонентів, які знайомі з програмами та виявити рівень їх обізнаності щодо конкретних інструментів. Результати будуть у вигляді секторної діаграми з розподілом відповідей так/ні та гістограми з ранжуванням інструментів лояльності за рівнем популярності, що є достатнім для інтерпретації рівня обізнаності респондентів.

Пошукове питання № 12: «Чи користуються абоненти Київстар програмами лояльності?» Доцільність питання полягає у визначенні рівня залученості споживачів до використання програм лояльності Київстар. Воно дає змогу оцінити частку респондентів, які вже взаємодіють з інструментами в порівнянні з тими, хто ще ними не користується. Результат планується у вигляді секторної діаграми з розподілом відповідей так/ні, що дозволить оцінити рівень використання програм лояльності серед абонентів.

Пошукове питання № 13: «Як програми лояльності впливають на ставлення споживачів до оператора?» Питання спрямоване на оцінку впливу програм лояльності на формування ставлення до бренду. Воно дозволяє визначити, чи підвищують такі інструменти рівень прихильності клієнтів. У відповідь планується отримати середні оцінки впливу за шкалою Лайкерта та індекс впливу. Такий формат є достатнім для кількісної оцінки ефекту. Анкетування дозволяє зафіксувати суб'єктивне сприйняття користувачів.

Для збору первинної інформації в межах маркетингового дослідження було обрано використання кількісного методу, а саме анкетування. Такий підхід зумовлений необхідністю отримання стандартизованих даних від значної кількості респондентів, що забезпечує можливість їх подальшого статистичного аналізу та порівняння.

Важливою особливістю дослідження є те, що опитування проводиться не лише серед абонентів Київстар, а серед користувачів різних операторів мобільного зв'язку. Це дозволяє сформулювати більш об'єктивне уявлення про поведінку та ставлення споживачів на всьому ринку телекомунікаційних послуг, а не лише в межах однієї компанії. Такий підхід також дає можливість виявити слабкі сторони конкурентів, визначити потенційні сегменти аудиторії, які можуть бути залучені до Київстар, а також окреслити ключові проблемні зони, що впливають на відтік абонентів і потребують управлінського реагування.

Крім того, кількісні методи забезпечують можливість охоплення більшої вибірки респондентів за відносно короткий проміжок часу, що є важливим з точки зору практичної реалізації дослідження.

Таблиця 2.2 – Відповідність типів пошукових питань анкетним питанням

№	Пошукове питання	№	Запитання анкети
1	Якими мобільними операторами користуються споживачі?	1.1	Послугами яких мобільних операторів ви користуєтеся наразі?
		1.2	Який із мобільних операторів є вашим основним?
		1.3	Який із мобільних операторів є вашим додатковим?
2	Яка тривалість користування послугами мобільного оператора?	2.1	Як довго ви користуєтеся послугами основного оператора?
		2.2	Як довго ви користуєтеся послугами додаткового оператора?
3	Які чинники найбільше впливають на рівень задоволеності?	3.1	Які аспекти телекомунікаційних послуг найбільше впливають на вашу задоволеність?
		3.2	Які аспекти сервісної взаємодії найбільше впливають на вашу задоволеність?
4	Який рівень загальної задоволеності послугами Київстар?	4	Оцініть ваш загальний рівень задоволеності послугами та сервісом вашого основного мобільного оператора
5	Чи готові абоненти рекомендувати Київстар іншим споживачам?	5.1	Наскільки ймовірно, що ви порекомендуєте послуги вашого основного мобільного оператора друзям або знайомим?
6	Які фактори найбільше	6.1	Що найбільше може вплинути на вашу зміну

Продовження таблиці – 2.2

	впливають на ризик переходу до іншого оператора?		основного мобільного оператора?
		6.2	Оцініть, наскільки підвищення тарифів впливає на вашу готовність змінити основного оператора
7	Які характеристики конкурентних пропозицій сприймаються як найбільш цінні?	7	Які характеристики конкурентних операторів є для вас найбільш привабливими?
8	Якими каналами взаємодії користуються абоненти найчастіше?	8	Якими каналами взаємодії ви користуєтесь найчастіше?
9	Який рівень задоволеності офлайн-каналами взаємодії?	9	Рівень задоволеності офлайн-каналами взаємодії?
10	Який рівень задоволеності онлайн-каналами взаємодії?	10.1	Оцініть рівень задоволеності цифровими каналами основного мобільного оператора
		10.2	Оцініть рівень задоволеності взаємодією через оператора
11	Чи обізнані абоненти Київстар про наявні програми лояльності?	11.1	Чи знаєте ви про наявні програми лояльності вашого мобільного оператора?
		11.2	Про які елементи програм лояльності вашого мобільного оператора ви знаєте?
12	Чи користуються абоненти Київстар програмами лояльності?	12	Чи користуєтесь ви програмами лояльності вашого мобільного оператора?
13	Як програми лояльності впливають на ставлення споживачів до оператора?	13	Оцініть, як наявність програм лояльності впливає на ваше ставлення до оператора

(розроблено автором)

З таблиці 2.2 видно відповідність між питаннями анкети та пошуковими питаннями дослідження. Структура анкети побудована поетапно спочатку зазначені класифікаційні питання про респондентів для подальшого зручного аналізу відповідей у формі, далі йдуть питання щодо рівня задоволеності, потім про можливі чинники відтоку та переваги конкурентів, а наприкінці аналіз

сприйняття програм лояльності. Тож, анкета (Додаток А) повністю забезпечує реалізацію завдань дослідження, сформульованих на початку.

Далі доцільно перейти до графіку проведення дослідження (табл. 2.3) як узагальнення даного пункту.

Таблиця 2.3 – Графік проведення дослідження

Етап дослідження	Зміст етапу	Трудомісткість робіт (людино-дні)
1. Підготовчий етап	Визначення проблеми маркетингового дослідження	1
	Формування мети та завдань дослідження	
Всього:		1
2. Кабінетне дослідження	Аналіз вторинної інформації щодо факторів впливу на споживачів телеком-ринку	5
	Дослідження програм лояльності та інструментів утримання клієнтів операторами	5
	Формування висновків кабінетного аналізу	2
Всього:		12
3. Польове дослідження	Розробка структури та питань анкети відповідно до пошукових питань	2
	Апробація анкети та коригування	1
	Проведення опитування (збір первинних даних)	5
	Систематизація та первинна обробка результатів	5
Всього:		13
4. Аналіз та підготовка звіту	Аналіз результатів опитування та інтерпретація даних	5
	Формування звіту та розробка рекомендацій	7
	Підготовка та захист презентації результатів	3
Всього:		15
Всього на дослідження		41

(розроблено автором)

2.3 Аналіз та інтерпретація результатів маркетингового дослідження

У даному пункті буде проведено аналіз результатів маркетингового дослідження на основі вторинної і первинної інформації.

Практично весь масив вторинних даних було проаналізовано в першому розділі в межах аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища Київстар, але для повноти маркетингового дослідження доцільно розглянути всі інструменти програм лояльності, що використовують мобільні оператори на ринку. З метою збору та узагальнення інформації буде проаналізовано веб сайти операторів.

У межах аналізу програм лояльності Київстар виявлено, що компанія використовує комплексну систему інструментів для утримання клієнтів. Однією з базових програм лояльності є «Київстар Амбасадор», яка передбачає винагороди для активних абонентів із високим рівнем споживання послуг. У межах програми пропонують сервісні переваги (пріоритетне обслуговування, кращі умови мобільного зв'язку, додаткові SIM-картки) та матеріальні бонуси (спеціальні пропозиції, екста гроші за 1 грн) [9].

Ще одна програма лояльності «Оце подарунки!» інтегрована у мобільний додаток «Мій Київстар», орієнтована на цифрову взаємодію, передбачає доступ до персоналізованих бонусів, пропозицій від партнерів (MAUDAU, EVA.UA, A3K WOG, Укрпошта), участь у розіграшах [10].

Додатково компанія використовує інструменти стимулювання попиту через мобільний додаток як персональні пропозиції, акційні знижки на перші місяці користування тарифом, промоакції, наприклад щотижневі бонуси у вигляді безлімітного інтрнету за 1 грн, реферальні програми із залученням нових споживачів, партнерські знижки на товари та гейміфіковані механізми.

Система програм лояльності Київстар характеризується залежністю від мобільного додатку «Мій Київстар», оскільки значна частина інструментів реалізується через нього. Попри зростання кількості користувачів додатку до 5,6 млн, його охоплення лишається обмеженим відносно загальної кількості абонентів Київстар, що знижує потенційний вплив програм лояльності.

Окремий інструмент «Київстар Амбасадор», який не реалізують через додаток, орієнтований на високий ціновий сегмент, що додатково посилює фрагментарність. Переважають короткострокові стимули, що не сприяють формуванню стійкої емоційної лояльності, тому вона більш поведінкова.

У Vodafone основною програмою лояльності є «Vodafone Bonus», яка передбачає накопичення бонусів за користування послугами де 1 грн – 1 бонус. Накопичені бонуси можна обміняти на пакети мобільного зв'язку, знижки у партнерів, чи благодійність [50].

Окремо працюють акційні пропозиції для стимулювання продажу та інструменти утримання, наприклад інструменти повернення абонентів, знижки для нових підключень та спеціальні умови для переходу з використанням MNP.

Також Vodafone використовує інструменти стимулювання продажів як знижені ціни на початку користування, тарифи з комплексними послугами GigaCombo, які додали у січні 2025 року, що поєднують мобільний зв'язок, інтернет і ТБ. Ще є акції та партнерські знижки, які частково реалізуються додаток та SMS-комунікацію.

Система лояльності мобільного оператора Vodafone поєднує інструменти матеріального стимулювання та формування емоційної лояльності. Бонусна система, що передбачає накопичення винагород, стає бар'єром для переходу. Тарифні комбо-пропозиції (з нульовою оплатою в перші 2 місяці), спеціальні умови переходу до оператора та можливість передоплати послуг на рік виконують функцію як залучення нових клієнтів і утримання існуючих через вигоду довгострокового користування. Модель Vodafone є більш комплексною, поєднуючи економічну вигоду і психологічні механізми утримання.

Lifecell через додаток «My lifecell» використовує гейміфікацію в інструментах наприклад «Shake & Win», «Мої винагороди», та «Сімагочі», які стимулюють активне використання послугами через нарахування бонусів, кешбеків та персоналізованих пропозицій.

Додатково застосовує систему індивідуальних пропозицій «Пропозиції для вас» та кешбек за автоматичну оплату, що підвищує регулярність взаємодії.

Також lifecell має «Тарифну підписку», яка дозволяє оплатити послуги на рік з фіксацією ціни, що знижує ризик переходу.

Ще функціонує програма лояльності lifecell PLATINUM Клуб, надаючи учасникам привілеї, подарунки та доступ до тематичних активностей

Оскільки база абонентів lifecell представлена в більшості молодією аудиторією, для мобільного оператора характерна висока цифрова взаємодія та використання гейміфікації, також компанія застосовує широкий набір інструментів утримання, персоналізовані пропозиції та стимули.

Для первинної інформації проведено опитування серед усіх респондентів незалежно від їх поточного мобільного оператора, що дозволяє здійснити більш об'єктивні та узагальнені висновки щодо аналізу ринку та виявлення взаємозв'язків. Для частини показників доцільно використовувати сукупні результати, а окремі показники дослідження зосереджено лише на респондентах Київстар, що допоможе у вирішенні маркетингової проблеми.

При виборі мобільних операторів якими користуються споживачі (рис. 2.2) найбільша частка опитаних обрали Київстар – 50%, послугами Vodafone користуються 18,2%, а lifecell – 24,2%. Частка інших операторів 7,6%.

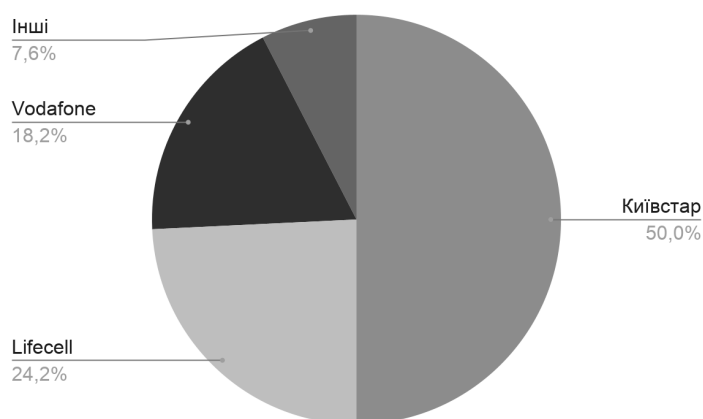


Рисунок 2.2 – Частки використання мобільних операторів серед респондентів

Джерело: складено автором на основі опитування

Аналіз відповідей показав, що більшість респондентів, які обрали варіант «інші», зазначили, що користуються цими послугами менше року. Тенденція

може бути пов'язана саме з міграційними процесами та використанням послуг закордонних операторів.

Діаграма рис. 2.3 дозволяє визначити, якому оператору надають перевагу як основному. Київстар обрало 52,5% респондентів, Vodafone – 25%, lifecell – 22,5%. Категорія інших операторів відсутня. Дані результати узгоджуються з попереднім аналізом щодо використання послуг мобільних операторів та підтверджують, що респонденти, які обрали «інші» в попередньому питанні анкети, використовують їх як додаткових.

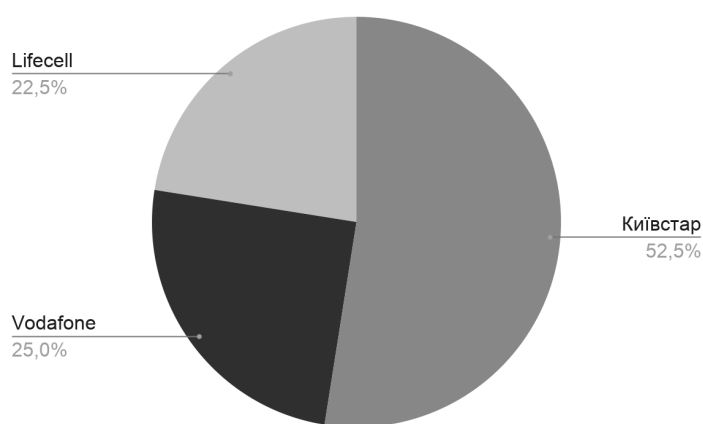


Рисунок 2.3 – Частки респондентів за їх основним мобільним оператором

Джерело: складено автором на основі опитування

Також, 32,1% респондентів користуються двома SIM-картка одночасно, що свідчить про гнучкість у поведінці споживачів та відсутність високого рівня прив'язки до одного мобільного оператора. Найбільш поширеним додатковим оператором є Київстар, якого обрало 40% опитаних (рис. 2.4). Послугами Vodafone, lifecell та інших операторів як додатковими користуються по 20% респондентів відповідно. Частина респондентів використовує додаткову SIM для альтернативних пристроїв (інший телефон, планшети, модеми), що визнано потребою в більшій кількості інтернет-трафіку. А інша частина споживачів використовує послуги двох мобільних операторів паралельно для порівняння тарифів і якості зв'язку, що може вказувати на потенційну готовність зміни основного оператора.

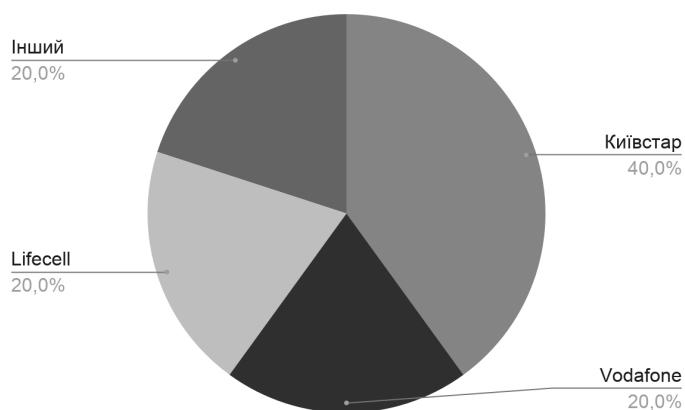


Рисунок 2.4 – Частки респондентів за їх додатковим оператором

Джерело: складено автором на основі опитування

Тривалість користування послугами основного мобільного оператора (рис. 2.5): менше 1 року становить 6,3%, 1-3 роки – 5%, 3-5 років – 8,8%, 5-10 років – 22,5%, а понад 10 років – 57,5%. За результатами більшість споживачів схильні тривалий час користуватися послугами одного оператора. Це пояснюється раціональністю у виборі, сформованим звичкам, а ще певними бар'єрами переходу як сімейною прив'язаністю до одного оператора.

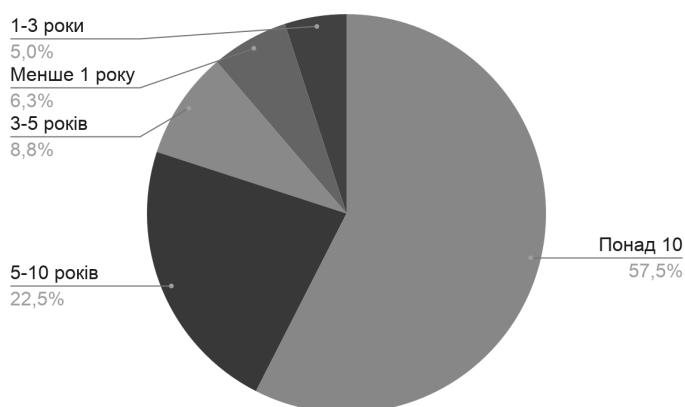


Рисунок 2.5 – Частки за тривалістю користування послугами основного оператора

Джерело: складено автором на основі опитування

Серед респондентів, що обирали Київстар як основного оператора, переважає довгострокове користування – понад 10 років. Серед користувачів lifecell як основного оператора спостерігається протилежна тенденція, бо

більшість користується його послугами не більше 3 років. У Vodafone характерним є середній рівень, бо переважна більшість користується послугами 5-10 років. З усієї вибірки 11,3% респондентів з основним оператором менше 3 років, що свідчить про зміну оператора під впливом зовнішніх чинників як зміна тарифної політики, погіршення якості зв'язку через перебої роботи інфраструктури. Це могло спонукати споживачів шукати альтернативу.

Тривалість користування послугами додаткового мобільного оператора (рис. 2.6): менше 1 року становить 24%, 1-3 роки – 20%, 3-5 років – 16%, 5-10 років – 10%, а понад 10 років – 32%. За результатами 44% респондентів користуються послугами додаткового оператора не більше 3 років, що підтверджує попередні висновки про активнішу зміну або розширення використання операторів у останні роки та пошук альтернатив. Показовим є те, у цей період додатковим оператором найчастіше обирали lifecell.

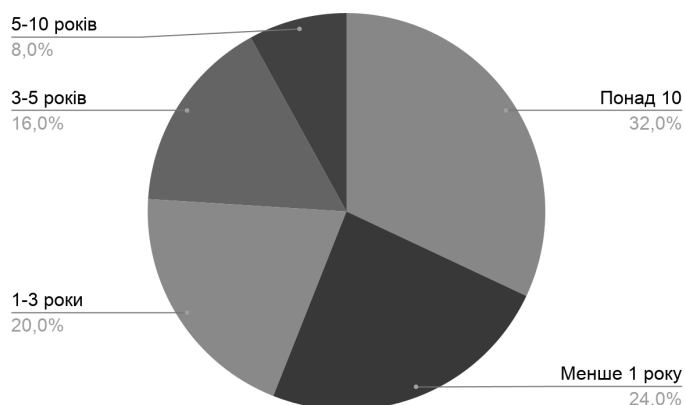


Рисунок 2.6 – Частки за тривалістю користування послугами додаткового оператора

Джерело: складено автором на основі опитування

Гістограма рис. 2.7 демонструє, що найбільший вплив на задоволеність абонентів мають швидкість і стабільність мобільного інтернету – 78%, вартість тарифу – 67%, а також якість мобільного зв'язку (дзвінків) – 56%. Менш значущими, але важливими факторами є покриття мережі – 39% та наповнення тарифних планів – 24%. Це вказує, що ключовим для споживачів є поєднання функціональної якості послуг та їх вартості, тобто співвідношення ціна-якість.

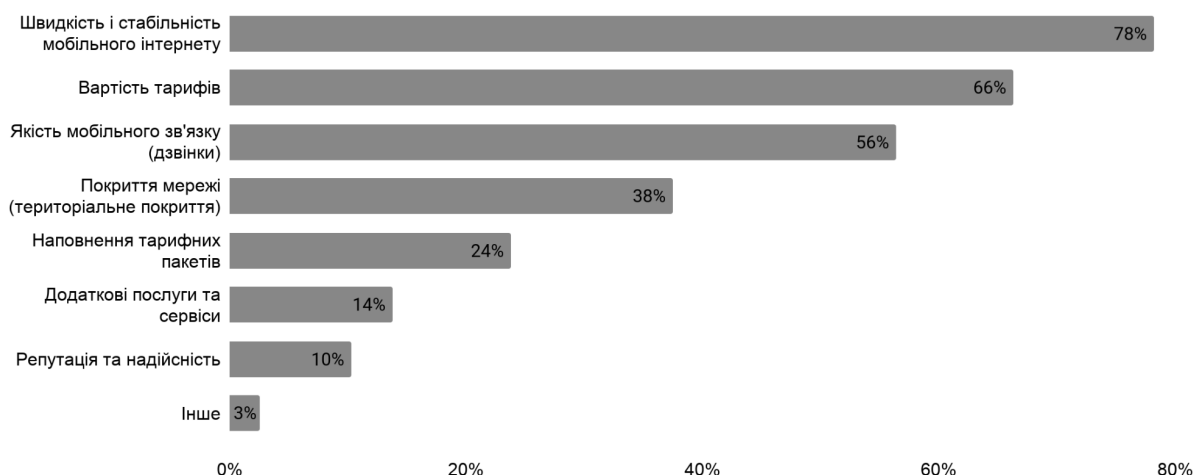


Рисунок 2.7 – Фактори впливу телекомунікаційних послуг на задоволеність

Джерело: складено автором на основі опитування

За результатами гістограми (рис. 2.8) зручність мобільного додатку та сайту є найбільш значущим фактором сервісного обслуговування з показником 69%. Далі за рівнем швидкість вирішення проблем – 45%, а привабливість програм лояльності – 28%. Це вказує на значущість цифрових сервісів для споживачів, що також пояснюється переважанням молодшої аудиторії у вибірці. Для підвищення рівня задоволеності та утримання абонентів слід розвивати цифрові канали та працювати над програми лояльності, супроводжуючи це оперативністю вирішення проблем споживачів.

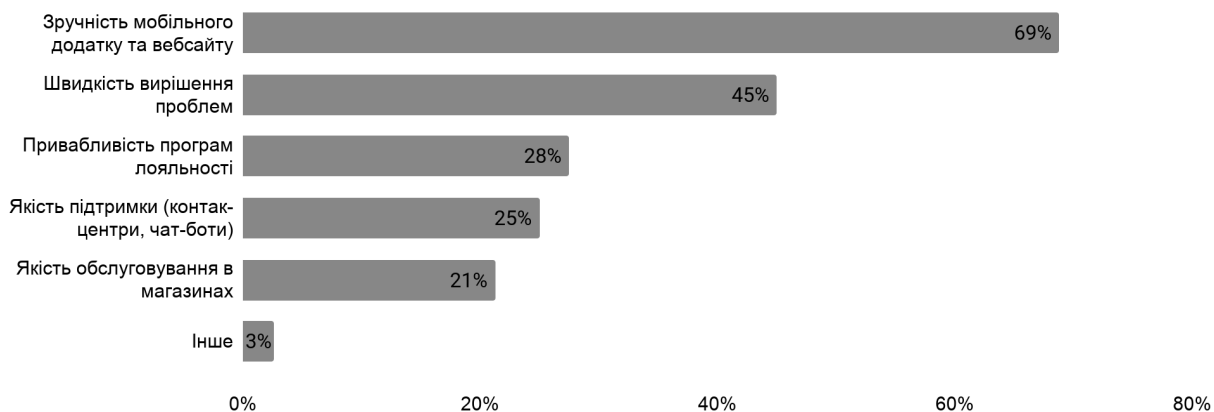


Рисунок 2.8 – Фактори впливу сервісної взаємодії на задоволеність

Джерело: складено автором на основі опитування

На рисунку 2.9 наведено результати оцінювання щодо загального рівня задоволеності послугами та сервісом виключно серед респондентів Київстар. Дані було зібрано з метою розрахунку середнього значення за шкалою Лайкерта (формула 2.1) та індексу задоволеності CSAT (формула 2.2), щоб в подальшому проаналізувати вплив рівня задоволеності споживачів на їх рівень лояльності мобільного оператора.

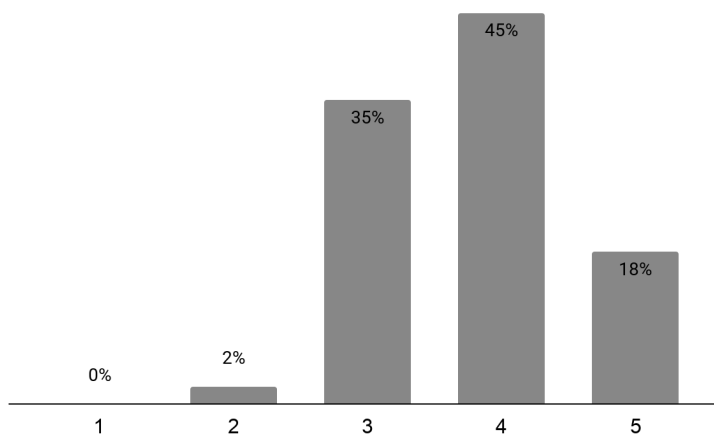


Рисунок 2.9 – Розподіл оцінок щодо загального рівня задоволеності Київстаром
Джерело: складено автором на основі опитування

Формула та розрахунок середнього значення задоволеності:

$$x = \frac{\sum(x_i \cdot f_i)}{100\%} = \frac{1 \cdot 0\% + 2 \cdot 2\% + 3 \cdot 35\% + 4 \cdot 45\% + 5 \cdot 18\%}{100\%} = 3,79 \quad (2.3)$$

де: x_i – оцінка (1, 2, 3, 4, 5);

f_i – відсоток відповідей для кожної оцінки.

Розрахунок індексу задоволеності:

$$CSAT = f_4 + f_5 = 45\% + 18\% = 63\%$$

де: f_4 – відсоток респондентів, які поставили оцінку «4»;

f_5 – відсоток респондентів, які поставили оцінку «5».

Середній рівень задоволеності – 3,79 та індекс задоволеності CSAT – 63% свідчать про доволі високий рівень задоволеності Київстар серед респондентів. Більшість абонентів позитивно оцінюють послуги оператора, але наявність нейтральних та нижчих оцінок вказує аспекти, які потребують вдосконалення.

За оцінкою готовності рекомендувати Київстар (рис. 2.10), у структурі відповідей анкети переважають критики 59%, а частка промоутерів всього 17%. Результати вказують на наявність суттєвих проблем у сприйнятті послуг та сервісу компанії, що впливає на поширення негативних відгуків та потенційний відтік абонентів. Київстару потрібно удосконалити клієнтський досвід та підвищити рівень задоволеності.

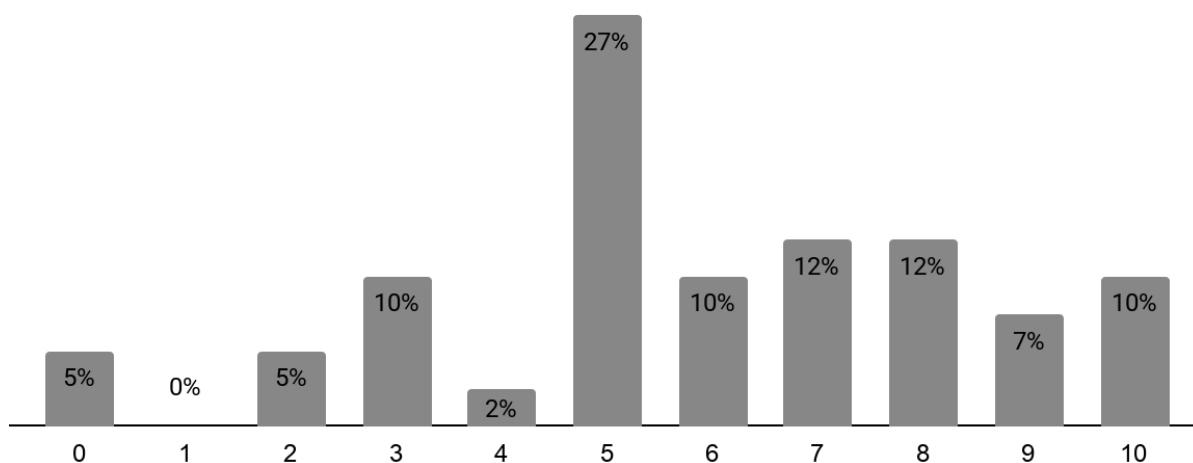


Рисунок 2.10 – Розподіл оцінок споживчої лояльності абонентів Київстар

Джерело: складено автором на основі опитування

Розрахунок індексу споживчої лояльності (NPS):

$$NPS = \%Промоутери - \%Критики = 17\% - 59\% = (-42\%)$$

де: промоутери – оцінка 9-10 (найбільш лояльні);

критики – оцінка 0-6 (незадоволені).

Розрахований індекс NPS становить (-42%), що вказує на низьку споживчу лояльність абонентів Київстар. Для порівняльного аналізу індекси NPS були розраховані для конкурентів (див. Додаток Б-В). Індекс NPS Vodafone становить

+15%, що свідчить про позитивне сприйняття бренду, хоч і переважає кількість пасивних споживачів (65%), які не мають вираженої лояльності. У lifecell індекс +9% та також переважає частка пасивних користувачів (43%). Київстар має найнижчий показник лояльності. На ринку спостерігається помірний рівень емоційної залученості, що характеризується значною частиною пасивних споживачів. Але загалом це вказує на наявність потенціалу для розвитку інструментів утримання абонентів як програми лояльності чи сервісне обслуговування.

Респонденти відзначили, що основними потенційними факторами відтоку (рис. 2.11) є низька якість мобільного зв'язку та інтернету, і співвідношення ціна-якість. Серед інших причин виділяють наповнення тарифних планів і привабливіші пропозиції конкурентів, що формує потенційні напрями для удосконалення інструментів формування більш ціннісної пропозиції для утримання абонентів.

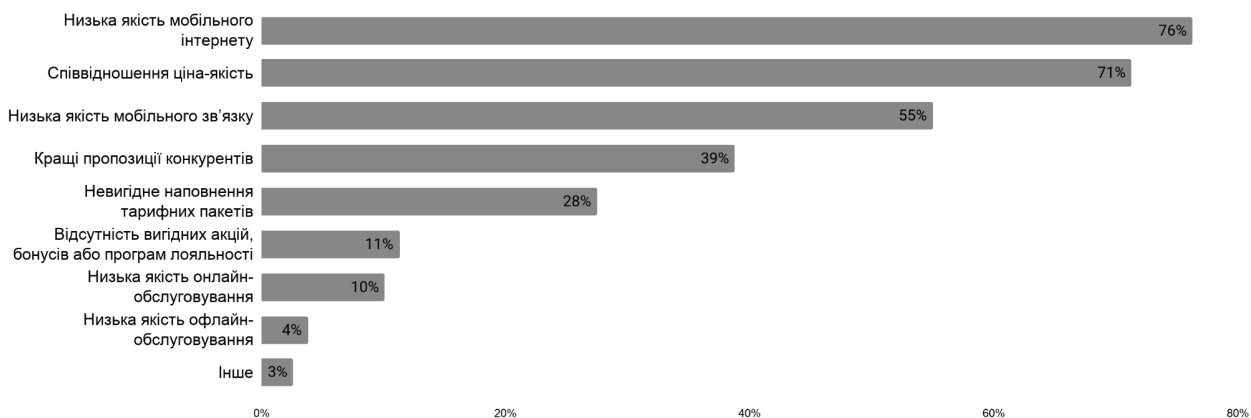


Рисунок 2.11 – Фактори що найбільше впливають на потенційний відтік споживачів

Джерело: складено автором на основі опитування

На потенційний відтік абонентів впливає підвищення тарифів (рис. 2.12), майже половина (46%) мають цінову чутливість та потенційно можуть обрати іншого оператора. Через неможливість зниження вартості тарифів, Київстару слід використовувати цінові інструменти утримання споживачів: хеджування цін, персоналізовані пропозиції з акціями чи знижками.

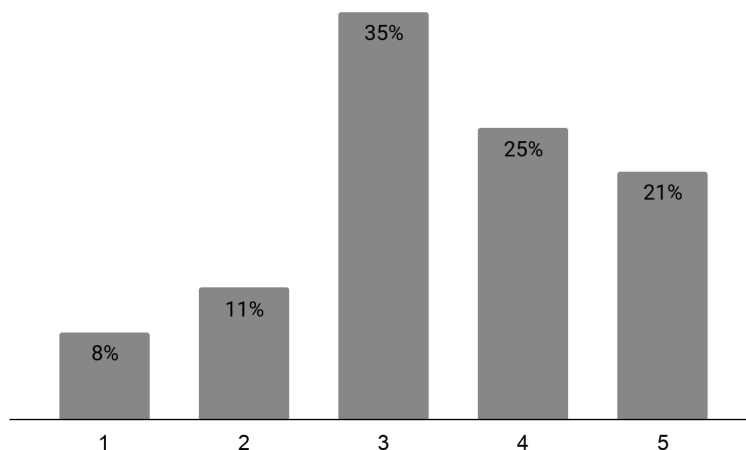


Рисунок 2.12 – Оцінка чутливості споживачів до зміни тарифної політики

Джерело: складено автором на основі опитування

Гістограма (рис. 2.13) підтверджує попередні висновки про чутливість споживачів до ціни, бо найбільш привабливі характеристики конкурентних пропозицій: нижча вартість тарифів, краща якість мобільного інтернету та краще співвідношення ціни-якості. А ще 18% респондентів вказали на значущість програм лояльності.

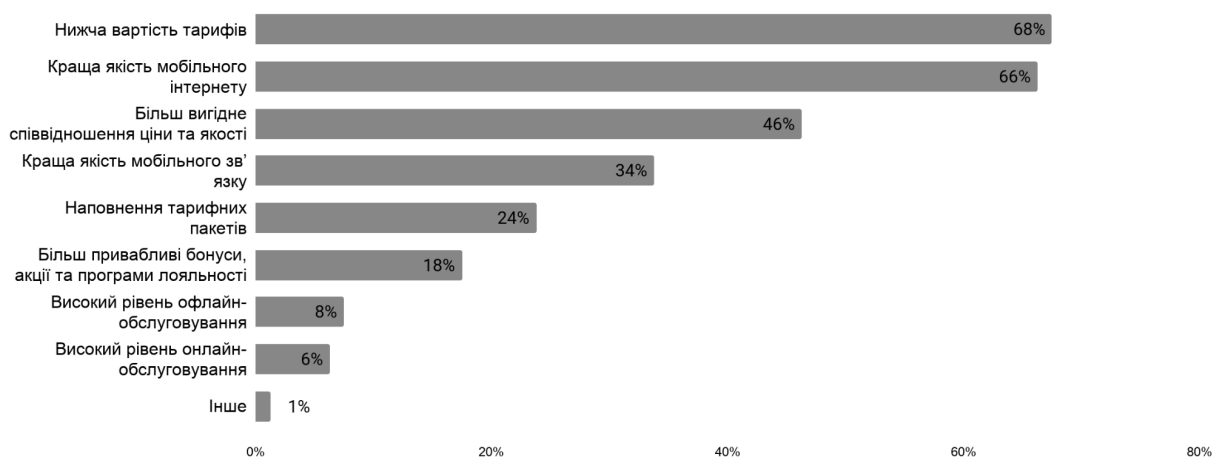


Рисунок 2.13 – Характеристики привабливості конкурентних пропозицій

Джерело: складено автором на основі опитування

Опитування показало, що найбільш використовуваним каналом взаємодії серед респондентів Київстар (рис. 2.14) є мобільний додаток «Мій Київстар»

(76%), що значно перевищує показники інших каналів. Значно рідше споживачі дзвонять до оператора (24%) та користуються чат-ботами (17%). Результати вказують на високу значущість цифрових self-service каналів для абонентів, тому варто розвивати функціонал мобільного додатку.

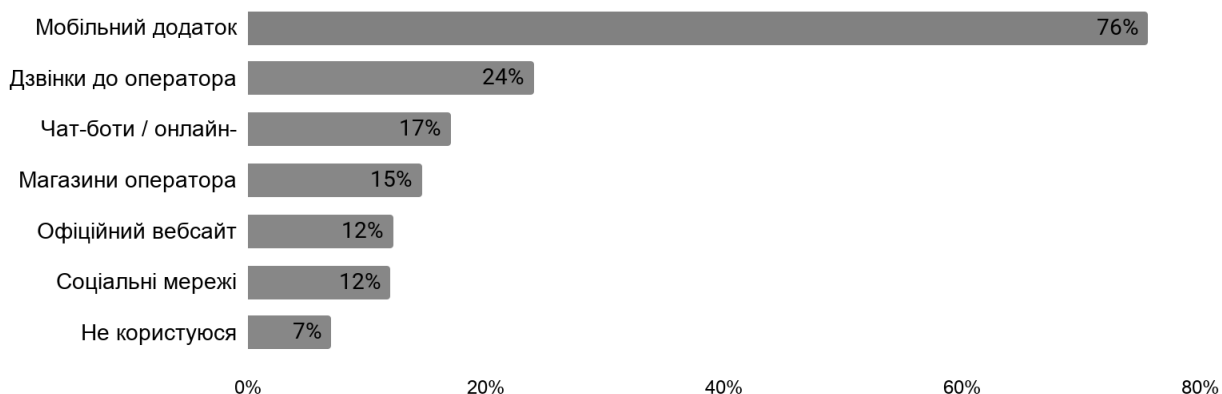


Рисунок 2.14 – Розподіл каналів взаємодії за частотою використання

Джерело: складено автором на основі опитування

Додатково було проаналізовано рівень задоволеності клієнтів для кожного типу каналів взаємодії (рис. 2.15-2.17). Результати опитування охопили офлайн- та онлайн канали: самообслуговування (self-service) та з підтримкою оператора (assisted interaction).

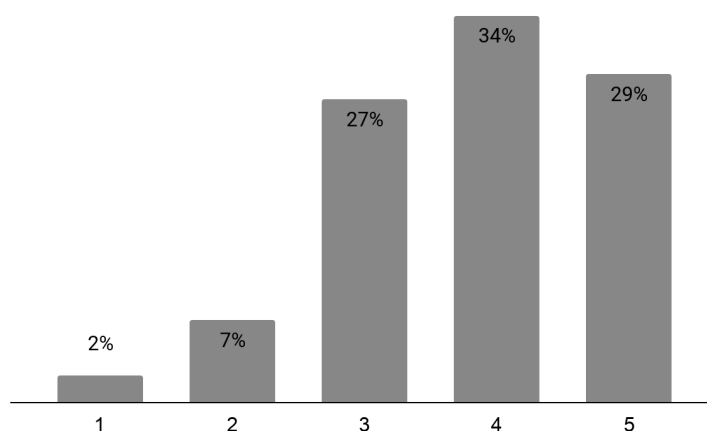


Рисунок 2.15 – Рівень задоволеності офлайн каналами взаємодії

Джерело: складено автором на основі опитування

Індекс CSAT для офлайн-каналів комунікації становить 63%, що свідчить про помірний рівень задоволеності клієнтським досвідом, наявністю сервісних недоліків. Наявність значної частини нейтральних оцінок (27% – обрали 3 бали) та сумарно 9% негативних відгуків вказує на сервісні бар'єри.

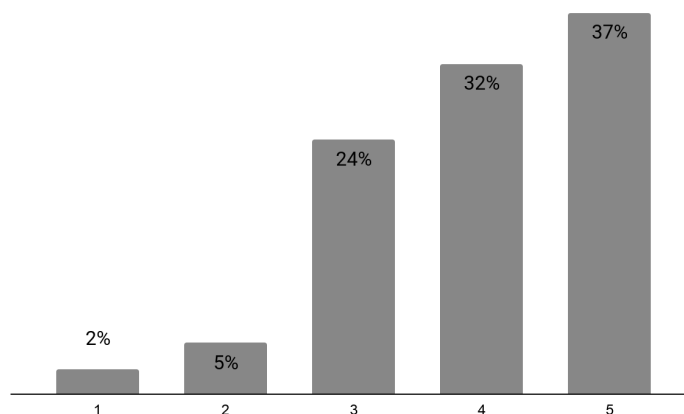


Рисунок 2.16 – Рівень задоволеності цифровими self-service каналами взаємодії

Джерело: складено автором на основі опитування

Індекс CSAT для цифрових self-service каналів становить 69%, вказує на вищий рівень задоволеності порівняно з офлайн-каналами та підтверджує ефективність цифрових інструментів взаємодії, наявність нейтральних оцінок пов'язане з тим, що ще не всі користуються додатком, а 7% негативних оцінок вказує на потребу подальшого вдосконалення цифрового клієнтського досвіду.

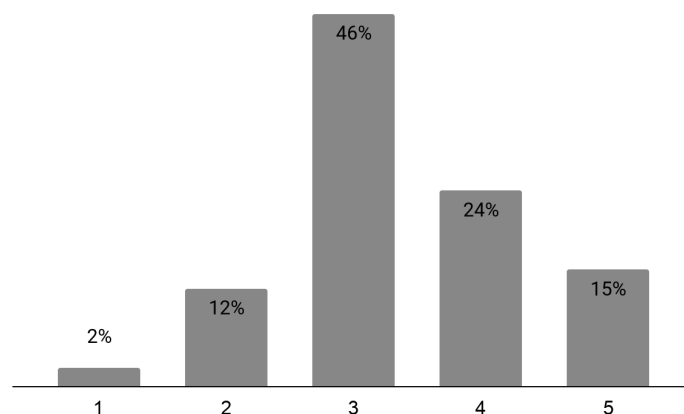


Рисунок 2.17 – Рівень задоволеності цифровими assisted interaction каналами взаємодії

Джерело: складено автором на основі опитування

Індекс CSAT для цифрових assisted interaction каналів становить лише 39%, що вказує про низький рівень задоволеності даного каналу комунікації за участі оператора контакт-центру. Важливо, що 46% нейтральних оцінок вказує на потребу впровадження інструментів проактивного утримання клієнтів, але також може бути викликана нерівномірною інтенсивністю використання даного каналу, але ті хто звертався – менш задоволені цим цифровим каналом.

Узагальнення отриманих результатів демонструє нерівномірний рівень клієнтського досвіду залежно від типу каналів взаємодії. Структура свідчить про фрагментованість клієнтського досвіду та недостатню узгодженість між різними точками контакту. У контексті системи лояльності це означає, що її ефективність залежить не від окремих інструментів, а від цілісної гібридної моделі взаємодії. Наявні дисбаланси в досвіді зменшують задоволеність та загальний рівень утримання, оскільки негативний досвід у assisted interaction каналах нівелює позитивні враження від self-service каналів. Підвищення рівня лояльності споживачів потребує формування гібридного клієнтського досвіду в загальній системі взаємодії.

Окремі якісні відповіді доповнюють кількісний аналіз. У відповідях було зазначено, що «найкраща робота оператора – це відсутність необхідності з ним взаємодіяти», що підкреслює прагнення споживачів до мінімізації контактів із сервісними каналами. Це узгоджується з логікою гібридної моделі клієнтського досвіду, де основний акцент зміщується на ефективність self-service каналів та необхідності створення «штучних контактів» задля впливу на задоволеність споживачів.

Важливо було визначити рівень обізнаності абонентів Київстар про наявні програми лояльності (рис. 2.18). Результати вказують, що 63,4% респондентів добре поінформовані про наявні пропозиції, тоді як 36% взагалі не мають цієї інформації. Дані вказують на достатньо високий рівень поінформованості, але наявність значного сегмента необізнаних споживачів вказує на необхідність посилення маркетингових комунікацій для підвищення загальної залученості користувачів.

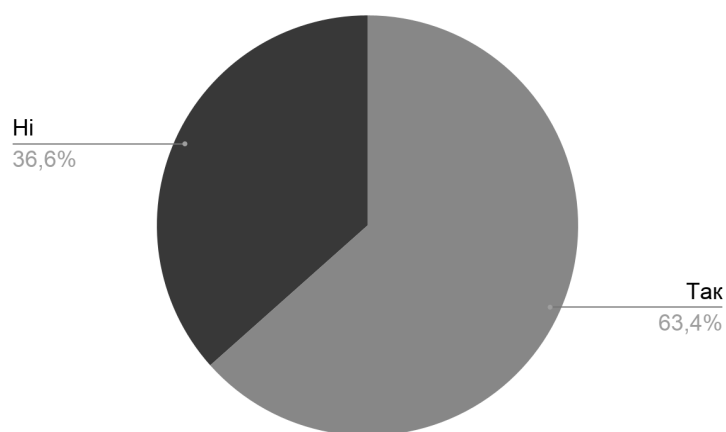


Рисунок 2.18 – Розподіл обізнаності абонентів Київстар щодо програм лояльності

Джерело: складено автором на основі опитування

Найбільш впізнаваними елементами програм лояльності (рис. 2.19) серед абонентів Київстар є персональні пропозиції та вигоди від комплексного користування послугами. Дещо менший рівень обізнаності зафіксовано щодо акцій та розіграшів від Київстар. Це можна пояснити тим, що частина таких пропозицій реалізується через мобільний додаток, яким користуються не всі абоненти. Увага респондентів переважно зосереджена на практичних та персоналізованих інструментах лояльності, а промоційні механізми мають нижчу впізнаваність та потребують більшого інформування. Київстару варто використовувати диференційовані канали для програм лояльності.

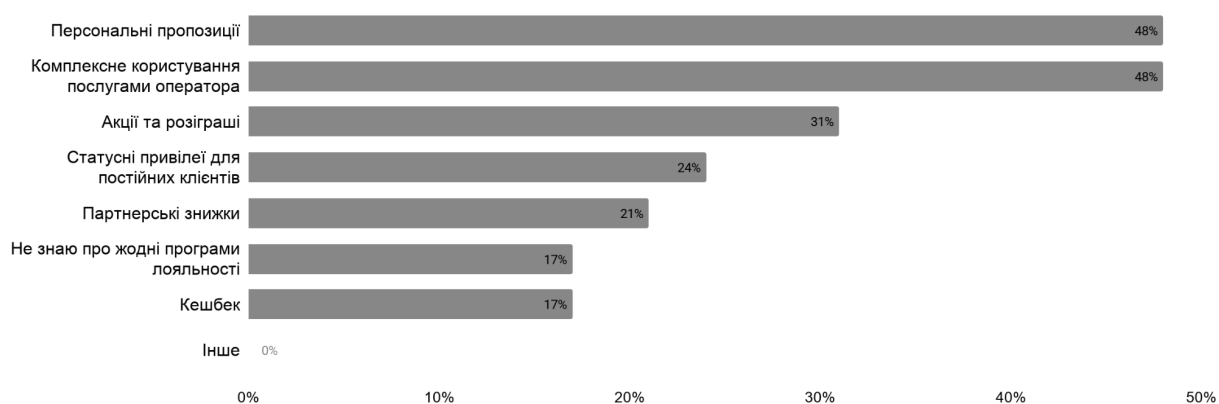


Рисунок 2.19 – Рівень обізнаності респондентів щодо елементів програм лояльності Київстар

Джерело: складено автором на основі опитування

З опитування видно, що 41,5% респондентів користуються програмами лояльності Київстар (рис. 2.20), а 58,5% – ними не користуються. Це може бути через недостатній рівень обізнаності щодо наявних програм, або невідповідність окремих пропозицій потребам споживачів. Варто врахувати, що у вибірці переважала молода аудиторія, яка більш схильна до використання цифрових сервісів, тому серед старших вікових груп рівень використання програм лояльності потенційно може бути ще нижчим, через меншу залученість до мобільного додатку та цифрових каналів.

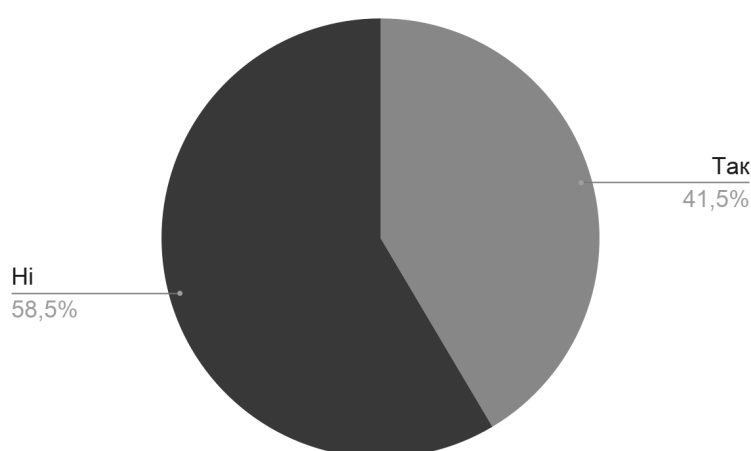


Рисунок 2.20 – Розподіл респондентів за критерієм використання програм лояльності

Джерело: складено автором на основі опитування

Для визначення можливих невідповідностей між наявними пропозиціями Київстар та очікуванням споживачів було досліджено, яких саме інструментів та механізмів лояльності, на думку абонентів, бракує мобільному оператору. За результатами якісного опитування, респонденти найбільше очікують ще більше персональних пропозицій та впровадження можливості накопичення бонусних балів за різні види активності в межах екосистеми компанії. Також, споживачі орієнтовані на практичну та персоналізовану цінність програм лояльності. Для оцінки ролі інструментів лояльності було досліджено, наскільки їх наявність впливає на ставлення споживачів до Київстар. Розподіл оцінок респондентів щодо впливу програм лояльності на ставлення наведено на рисунку 2.21.

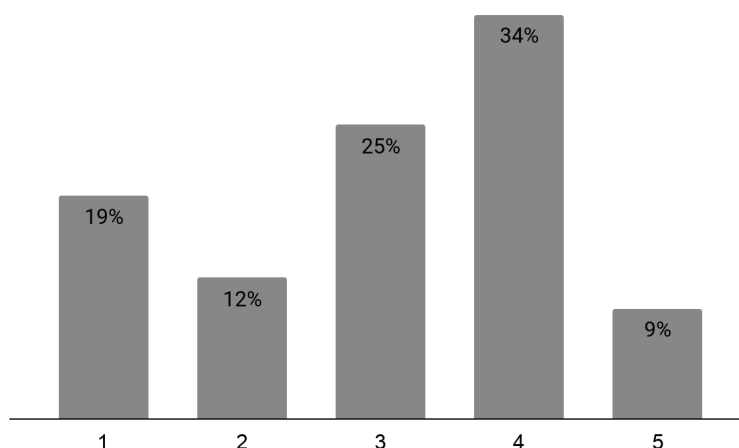


Рисунок 2.21 – Розподіл оцінок впливу програм лояльності на ставлення до Київстар

Джерело: складено автором на основі опитування

Розрахунок середнього значення впливу програм лояльності:

$$x = \frac{\sum(x_i \cdot f_i)}{100\%} = \frac{1 \cdot 19\% + 2 \cdot 12\% + 3 \cdot 25\% + 4 \cdot 34\% + 5 \cdot 9\%}{100\%} = 3$$

де: x_i – оцінка (1, 2, 3, 4, 5);

f_i – відсоток відповідей для кожної оцінки.

Розрахунок індексу позитивного сприйняття програм лояльності:

$$CSAT = f_4 + f_5 = 34\% + 9\% = 43\%$$

де: f_4 – відсоток респондентів, які поставили оцінку «4»;

f_5 – відсоток респондентів, які поставили оцінку «5».

Середня оцінка впливу програм лояльності на ставлення всього 3 бали, а індекс позитивного сприйняття програм лояльності (CSAT) – 43%, що свідчить про помірний рівень їх ефективності та переважно нейтральне ставлення клієнтів. Загалом результати вказують на те, що наявні механізми лояльності переважно виконують підтримуючу функцію, але мають потенціал для посилення їх ролі у формуванні клієнтського досвіду та утримання абонентів.

Щоб детально проаналізувати ефективність утримання клієнтів Київстар доцільно розглянути індикатори поведінкової лояльності, що відображають фактичну поведінку споживачів щодо користування та відмови від послуг. У таблиці 2.3 наведено основні дані для розрахунків.

Таблиця 2.4 – Дані щодо міграції абонентів Київстар за 2023-2025 рр.

Рік	Втрачені абоненти	Залучені абоненти
2023	64 592	12 524
2024	207 101	16 616
2025	250 259	92 226

Складено за даними [23, 24, 25]

Формула чистої зміни бази абонентів (Net Churn):

$$Net\ Churn = \text{Нові абоненти} - \text{Втрачені абоненти} \quad (2.4)$$

де: нові абоненти – кількість абонентів, залучених в період;
втрачені абоненти – кількість абонентів, що обрали іншого оператора.

Формула коефіцієнту відновлення абонентської бази (Recovery Rate):

$$Recovery\ Rate = \frac{\text{Нові абоненти}}{\text{Втрачені абоненти}} \times 100\% \quad (2.5)$$

де: нові абоненти – кількість абонентів, залучених в період;
втрачені абоненти – кількість абонентів, що обрали іншого оператора.

Розрахунок Net Churn та Recovery Rate для 2023 року:

$$Net\ Churn = 12\ 524 - 64\ 592 = (-\ 52\ 068)$$

$$Recovery\ Rate = \frac{12\ 524}{64\ 592} \times 100\% = 19.4\%$$

Розрахунок Net Churn та Recovery Rate для 2024 року:

$$Net\ Churn = 16\ 616 - 207\ 101 = (-\ 190\ 485)$$

$$Recovery\ Rate = \frac{16\ 616}{207\ 101} \times 100\% = 8\%$$

Розрахунок Net Churn та Recovery Rate для 2025 року:

$$Net\ Churn = 92\ 226 - 250\ 259 = (-\ 158\ 033)$$

$$Recovery\ Rate = \frac{92\ 226}{250\ 259} \times 100\% = 36.9\%$$

Розрахунок Net Churn та Recovery Rate для періоду 2023–2025 років:

$$Net\ Churn = 121\ 366 - 521\ 952 = (-\ 400\ 586)$$

$$Recovery\ Rate = \frac{121\ 366}{521\ 952} \times 100\% = 23.3\%$$

Аналіз індикаторів поведінкової лояльності Київстар за 2023–2025 роки свідчить про негативну динаміку утримання клієнтів. Упродовж досліджуваного періоду обсяги відтоку систематично перевищували притік нових клієнтів, що спричинило скорочення абонентської бази.

Від’ємний показник чистої зміни бази абонентів та низький рівень відновлення (23,3%) вказують на низьку ефективність механізмів утримання, оскільки залучення нових абонентів не компенсує втрати.

Важливо, що зазначені показники відображають міграцію абонентів між мобільними операторами зв’язку і не враховують інші фактори втрати клієнтів, як міграційні та демографічні чинники скорочення абонентської бази.

Узагальнення даних результатів підтверджує необхідність в удосконаленні системи лояльності як ключового інструменту підвищення рівня утримання клієнтів та стабілізації абонентської бази.

Висновки до розділу 2

Другий розділ зосереджений на плануванні та проведенні маркетингового дослідження, що спрямоване на визначення напрямів удосконалення системи лояльності Київстар. Спочатку опрацьовано теоретичні основи формування та розвитку системи лояльності із урахуванням специфіки телекомунікаційного ринку. Особливу увагу приділено таким категоріям: задоволеність споживачів, лояльність, утримання клієнтів, програми лояльності та коефіцієнт відтоку. Визначено, що для ринку телекомунікаційних послуг важливим є розмежування транзакційної та кумулятивної задоволеності, бо кумулятивна задоволеність є передумовою для довгострокової лояльності та утримання клієнтів.

У межах теоретичного аналізу було досліджено основні підходи та моделі управління взаємодією зі споживачами у різних каналах комунікації. Також розглянуто стратегії замикання як інструменту утримання споживачів на ринку телекомунікаційних послуг. У розділі наведено адаптовану модель гібридного клієнтського досвіду, яка ґрунтується на причинно-наслідковому взаємозв'язку між каналами взаємодії, задоволеністю, споживчою лояльністю та впливом критичних ситуацій та програм лояльності на поведінку споживачів.

Під час планування дослідження було визначено мету, завдання, пошукові питання. Для досягнення мети було проведено аналіз вторинної інформації щодо програм лояльності на ринку та збір первинної шляхом опитування. Дослідження охоплювало абонентів Київстар, Vodafone та lifecell, щоб мати змогу оцінити окремі показники та виявити закономірності та тенденції.

Результати опитування показали, що більшість абонентів Київстар мають тривалий досвід користування, а у lifecell значною є частка абонентів зі стажем користування послугами до 3 років, що вказує на процеси переходу клієнтів.

Ключовими чинниками задоволеності споживачів є базові характеристики послуг мобільного зв'язку, зручність цифрових каналів взаємодії із компанією та привабливість програм лояльності. Індекс задоволеності становив 63%, за умови значної частки нейтральних оцінок, тому є потенціал для підвищення

рівня споживчої задоволеності. Показник NPS Київстар має від’ємне значення (-42%), є нижчим серед конкурентів та вказує на низький рівень споживчої лояльності та недостатню готовність споживачів рекомендувати оператора.

Основним фактором потенційного відтоку споживачів є незадоволеність як базовими характеристиками послуг так і наявністю вигідніших пропозицій конкурентів. При цьому ціна послуг для частини респондентів є визначальним чинником можливого переходу до іншого оператора, що підтверджує доцільність використання цінових інструментів утримання клієнтів.

Також в межах маркетингового дослідження було проведено оцінювання рівня задоволеності офлайн- та онлайн каналів взаємодії. Результати показали доволі високий рівень задоволеності цифровими self-service каналами як от мобільний додаток, який активно використовує 5,6 млн споживачів. Найнижчі оцінки отримали assisted interaction канали, що вказує на необхідність удосконалення сервісної взаємодії у критичних ситуаціях.

Більшість респондентів Київстар знають про наявні програми лояльності, але також більша частина респондентів фактично ними не користується. Це може бути пов’язано як з недостатнім рівнем поінформованості про окремі інструменти так і фрагментованістю наявних програм, бо значна частина з них орієнтована на користувачів мобільного додатку, або на споживачів високого цінового сегменту. Київстару необхідно формувати більш універсальну систему програм лояльності, яка буде актуальною для широкого кола споживачів, сприятиме підвищенню цінності взаємодії з оператором, формуванню емоційної лояльності та створенню додаткових бар’єрів для переходу до конкурентів.

Тож, отримані дані маркетингового дослідження допомогли визначити проблеми та тенденції у функціонуванні системи лояльності мобільного оператора. За результатами було сформовано підґрунтя розроблення основних напрямів вдосконалення цієї системи. Висновки будуть використані для підвищення ефективності управління клієнтським досвідом та удосконалення програм лояльності, ну і відповідно посилення конкурентних позицій Київстар на ринку телекомунікаційних послуг.

РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

ПрАТ «КИЇВСТАР»

3.1 Розроблення програми удосконалення системи лояльності споживачів на ринку телекомунікаційних послуг

Маркетингова управлінська проблема Київстар полягає у необхідності удосконалення системи лояльності з метою підвищення рівня утримання абонентів та клієнтської лояльності в умовах посиленої конкуренції на ринку телекомунікаційних послуг і зростання цінової чутливості споживачів.

Дана проблема зумовлена трансформацією споживчої поведінки, оскільки лояльність на телекомунікаційному ринку поступово втрачає суто поведінковий характер, що раніше ґрунтувалася на тривалій взаємодії з оператором, звичці та високих бар'єрах переходу. У період повномасштабного вторгнення та під дією економічних чинників зростає собівартість надання послуг, що також зумовило підвищення тарифів Київстар. Але відтік абонентів супроводжувався навіть за умов подальшого загального підвищення цін на ринку, тому це свідчить про обмежений вплив лише цінового фактора на утримання споживачів.

Результати маркетингового дослідження підтвердили наявність проблем у формуванні лояльності, що проявляється як у поведінці споживачів, так і в їх ставленні до бренду. Індекс задоволеності (CSAT) на рівні 63% свідчить про середній рівень загальної задоволеності абонентів Київстар та не гарантує формування стійкої емоційної прихильності до бренду. Також від'ємне значення споживчої лояльності (NPS) становить -42, свідчить про антирейтинг Київстар, тобто переважання критиків над промоутерами. При цьому важливо зазначити, що загалом на ринку спостерігаються низькі значення NPS, оскільки у Vodafone (+15%) та lifecell (+9%), що пояснюється загальною пасивністю споживачів, але їх структура лояльності є кращою в порівнянні з Київстар за рахунок меншої частки критиків.

Попри достатній рівень обізнаності споживачів щодо програм лояльності, рівень фактичного використання залишається низьким через фрагментарність. У поєднанні з ціновою чутливістю та наявністю альтернатив це посилює ризики відтоку клієнтів.

Ідея маркетингової програми полягає у переході від фрагментованих інструментів до інтегрованої системи управління лояльністю клієнтів Київстар задля формування довгострокової поведінкової та емоційної прихильності.

Ціль маркетингової програми – підвищення рівня утримання клієнтів та формування поведінкової та емоційної лояльності абонентів Київстар шляхом впровадження інтегрованої системи економічного та психологічного замикання в умовах посилення конкуренції та цінової чутливості споживачів.

Для реалізації маркетингової програми варто вирішити такі завдання:

1. Формування комплексної системи лояльності для масового сегмента та клієнтів із ризиком відтоку;
2. Впровадження механізмів економічного стимулювання через бонусні програми, накопичувальні вигоди та персональні пропозиції;
3. Розвиток інструментів психологічного замикання у межах системи шляхом персоналізованої взаємодії, гейміфікації та статусних механік.
4. Підвищення рівня залученості клієнтів до програм лояльності через інтеграцію у цифрові канали взаємодії.
5. Удосконалення клієнтського досвіду шляхом впровадження керованих точок взаємодії та підвищення якості обслуговування.
6. Забезпечення зростання рівня задоволеності (CSAT) та показнику споживчої лояльності (NPS) як чинників довгострокового утримання клієнтів Київстар.

Варто перейти до системного опису маркетингового проєкту як цілісного управлінського рішення і навести основні характеристики: цільову аудиторію, ключову ідею, ціннісну пропозицію та очікувані результати реалізації даного проєкту. Для наочності та структурованості подання цей опис узагальнено у вигляді таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Загальна характеристика маркетингової програми

Назва	Програма інтегрованої системи управління задоволеністю та лояльністю клієнтів Київстар
Мета	Підвищити рівень утримання та формування довгострокової емоційної лояльності споживачів
Цільова аудиторія	Масовий сегмент: цифрово-активні користувачі, клієнти з ризиком відтоку, довгострокові споживачі послуг
Основна ідея	Формування інтегрованої системи лояльності, що поєднує економічне та психологічне замикання клієнта, створюючи додаткові бар'єри для переходу до іншого оператора
Ключова ціннісна пропозиція	Надання клієнту комплексної вигоди, що включає матеріальні бонуси, персоналізовані переваги, доступ до екосистемних сервісів та формування емоційної прив'язаності до бренду
Інструменти реалізації	Бонусна система накопичення та використання бонусів, довгострокова гейміфікована система статусів, anti-churn механіки (цінове хеджування, персональні утримуючі пропозиції); система керованих точок взаємодії
Канали реалізації	Оmnіканальна взаємодія (офлайн- та онлайн (self-service та assisted interaction) канали
Очікуваний результат	Зниження рівня відтоку (churn rate) абонентів, зростання CSAT понад поточний рівень 63%, підвищення NPS (-42)

(розроблено автором)

Із зазначених характеристик програми, доцільно детальніше розглянути окремі елементи. Насамперед доцільно охарактеризувати цільову аудиторію програми, оскільки особливості поведінки і потреб різних сегментів визначають вибір різних інструментів формування клієнтської лояльності. Масовий сегмент споживачів орієнтований на оптимальне співвідношення ціна-якість, тоді як клієнти з ризиком відтоку відзначаються високою ціновою чутливістю, чи низьким рівнем кумулятивної задоволеності. Цифрово активні користувачі є найбільш залученим сегментом до мобільних сервісів та персоналізованих механік взаємодії, а довгострокові клієнти орієнтовані на стабільність сервісу та статусні переваги.

Реалізація проєкту передбачає використання omніканальної взаємодії зі споживачами, охоплюючи офлайн- та онлайн (self-service та assisted interaction)

точки взаємодії. Значну роль у реалізації програми має додаток «Мій Київстар», який є платформою інтеграції інструментів лояльності та персоналізованої взаємодії.

Базовим елементом запропонованої програми удосконалення виступає бонусна система, яка охоплює масовий сегмент споживачів та виступає універсальним інструментом накопичення цінності користування послугами. Нарахування бонусів у межах запропонованої системи здійснюється за такі види клієнтської активності:

1. Транзакційна активність: своєчасна або дострокова оплата тарифу, а для контрактного обслуговування (у перші 5 днів), що забезпечує стабільність доходу та зменшує фінансові ризики.

2. Цифрова активність: реєстрація, або регулярний щомісячний вхід у додаток «Мій Київстар», підключення автоплатежу для послуг та участь у гейміфікованих механіках, це сприяє підвищенню залученості.

3. Соціальна активність: реферальні програми, створення сімейної групи, оскільки вони посилюють утримання за рахунок утримання клієнтів через соціальні зв'язки.

4. Дослідницька активність: участь в опитуваннях (NPS, CSI та оцінка нових послуг), що забезпечує зворотній зв'язок.

5. Лояльність: бонуси за тривалість користування та коефіцієнти за певний стаж у мережі, що працюють як фінансовий якір.

Напрямки використання накопичених бонусів об'єднують екосистему Київстар, партнерські пропозиції та благодійність:

1. Внутрішня конверсія, яка передбачає дозамовлення пакетів послуг, оплату додаткових сервісів як підписка на «Київстар ТБ», «Домашній інтернет». Релевантний для компанії напрямок, оскільки має нульову собівартість, але високу цінність для абонента.

2. Інтеграція у свою власну цифрову екосистему (інтернет-магазин, Uklon, Таблеточки). Наприклад обмін балів на проїзд таксі, це в свою чергу стимулює крос-користування цифровими продуктами та утримує абонента. Або конверсія

бонусів у знижку для купівлі гаджетів, смартфонів чи аксесуарів у фірмових магазинах оператора або в інтернет-магазині.

3. Партнерські пропозиції. Можливість списання бонусів для отримання знижок на FMCG-сегмент, отримання промокодів для купівлі квитків на проїзд, концерт та кінотеатри.

4. Благодійність та CSR-стратегія. Можливість конверсії балів у гроші для благодійності від імені користувача. Це посилює емоційну складову лояльності та сприяє формуванню позитивного ставлення.

Описані інструменти використовуються Київстаром фрагментарно та не утворювали єдиної системи управління лояльністю, тому ефективність була обмеженою через відсутність узгодженого механізму стимулів поведінки. А бонусна система інтегрує ці окремі елементи у єдину модель взаємодії, що забезпечує комплексний вплив на різні види клієнтської поведінки.

Для реалізації планується омніканальний підхід до взаємодії з клієнтами. Основною платформою є додаток «Мій Київстар», який передбачає доступ до управління бонусами та персоналізованих пропозицій. Для користувачів, що не використовують додаток, передбачено канал доступу через USSD-запити, це дозволяє перевірити баланс та базові можливості бонусної системи. Частково бонусна система буде стимулювати до реєстрації в додатку через комфортніше управління бонусами. Додатково програма охоплює онлайн-взаємодію в разі конверсії бонусів на знижку в магазинах Київстар.

Очікується що впровадження системи накопичення бонусів зміцнить ринкову позицію Київстар за рахунок формування бар'єрів переходу для абонента і системному підходу взаємодії плюс інтеграція цифрової екосистеми.

Другим елементом системи лояльності є впровадження довгострокової гейміфікованої моделі взаємодії, яка реалізується в межах мобільного додатку «Мій Київстар», цільова аудиторія якої цифрово активні споживачі. Суть полягає в об'єднанні існуючих фрагментованих елементів ігрової взаємодії (акції, квести, завдання) та діючу програму лояльності «Київстар Амбасадор» у єдину систему прогресу.

Дана модель побудована за принципом поступового підвищення статусу клієнта в залежності від його активності та взаємодії з екосистемою компанії. Тож абоненти, які за програмою «Київстар Амбасадор» й так активно користуються послугами будуть мати найвищий рівень і отримуватимуть свої базові привілеї, але додатково з'являються ще два рівні, що підходить для масового сегменту. Перехід між рівнями передбачає надання додаткових привілеїв, наприклад доступ до ексклюзивних пропозицій, покращені умови обслуговування, подарунки, додаткова SIM-карта.

Механізм ґрунтується на використанні показника активності (Experience Points), який буде нараховуватися для цілей (перегляд контенту на «Київстар ТБ», використання гігабайтів інтернету, використання послуг на певну суму та інші). Гейміфікована модель сприяє формуванню емоційної залученості та стимулює до активного використання послуг.

Окремим елементом системи лояльності також виступають anti-churn інструменти, що орієнтовані на споживачів із підвищеним ризиком переходу до інших операторів. Цей сегмент характеризується ціновою чутливістю та схильністю до зміни оператора під впливом більш вигідних пропозицій. І на ринку зберігається тенденція до подальшого збільшення тарифів.

Ключовим інструментом утримання є механізм цінового хеджування, що дозволяє сплачувати за послуги на пів року чи рік вперед за фіксованою ціною. Споживачів це захищає від можливого підвищення тарифів, а для компанії формує більш прогнозований рівень доходу та знижує ризик відтоку.

Додатковим anti-churn інструментом є використання персоналізованих утримуючих пропозицій, що формуються на основі аналізу поведінки клієнта. Такими інструментами можуть бути індивідуальні знижки, акції та пропозиції тарифів для переходу зі зниженою вартістю на перші місяці користування.

Такі механізми поєднують як цінову стабілізацію, так і персоналізоване утримання, що зменшує чутливість споживачів та підвищує рівень залученості, забезпечуючи утримання абонентів та створюючи умови для їх подальшого долучення до програм лояльності.

Доповнюючим елементом інтегрованої системи лояльності доцільно зазначити систему керованих точок взаємодії, основна мета якої проактивно управляти клієнтським досвідом на кожному етапі взаємодії з оператором. Інструмент не передбачає матеріальне стимулювання, а спрямований на формування керованої та вчасної комунікації між оператором та споживачем.

Окремий елемент системи становить проактивна комунікація на основі поведінкових сигналів клієнта. У разі зниження активності або появи ознак потенційного відтоку формується персоналізований інформаційний вплив, який включає порівняння тарифних планів, демонстрацію вигідніших альтернатив та пропозиції зі знижками або бонусними умовами підключення. Таким чином реалізується підхід, на основі маркетингової моделі TOFU–MOFU–BOFU, де клієнт поступово супроводжується від формування інтересу до прийняття рішення про продовження користування послугами.

На вищому рівні (TOFU) забезпечується інформування споживачів про бренд і його пропозиції через цифрові канали комунікації. На середньому рівні (MOFU) акцент робиться на порівнянні тарифів, деталізації умов та підвищенні обізнаності щодо цінності пропозиції. А от на фінальному рівні (BOFU) застосовуються стимулюючі механізми у вигляді персоналізованих знижок або бонусних пропозицій, що сприяють утриманню клієнта.

Таким чином, система керованих точок взаємодії забезпечує своєчасне та змістовне втручання у клієнтський шлях, дозволяючи попереджати відтік абонентів, підвищувати рівень обізнаності про доступні сервіси та формувати більш керований і передбачуваний клієнтський досвід.

Київстар використовує систему керованих точок взаємодії, але в межах пропозиції інтегрованої моделі варто описати що передбачають ці взаємодії. Такі взаємодії реалізуються через омніканальну комунікацію, що охоплює додаток «Мій Київстар», SMS- та push-повідомлення, соціальні мережі, офлайн точки продажу та рекламні POS-матеріали.

У межах системи керованих точок взаємодії ключове значення має не лише вибір каналів комунікації, але й зміст повідомлень. Комунікація має бути

комплексною з різним характером повідомлень: інформаційний, нагадувальний та ціннісно-орієнтований. Інформативна складова передбачає донесення до споживача переваг екосистемного використання послуг, оновлення тарифі та інструменти лояльності, як бонусна система та гейміфікація через додаток. Нагадувальна комунікація спрямована на підтримку постійного контакту із абонентами. Ціннісно-орієнтовані повідомлення мають формувати емоційне сприйняття бренду через показ ключових цінностей, місії та ролі компанії на ринку.

3.2 Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів

Наступним етапом формування рекомендацій є економічне обґрунтування запропонованих заходів, що передбачає оцінювання їх фінансової доцільності та ефективності впровадження. У межах пункту буде здійснено розрахунок кошторису витрат за запропонованими напрямками маркетингової програми: бонусна система, механізм довгострокової гейміфікації у додатку, інструменти утримання клієнтів, система керування точок взаємодії (комунікація).

Для впровадження бонусної системи було сформовано кошторис (табл. 3.2), який охоплює етапи розроблення, інтеграції та підтримки системи. При визначенні обсягів витрат були враховані масштаби діяльності Київстар, наявність власної цифрової інфраструктури та функціонуючий додаток «Мій Київстар», що суттєво спрощує процес реалізації маркетингової програми.

Таблиця 3.2 – Кошторис витрат на впровадження бонусної системи

№ п/п	Стаття витрат	Сума витрат, грн	Частка у бюджеті, %
1	Розроблення логіки бонусної системи (білінгова система)	2 500 000	8,3%
2	UX/UI дизайн бонусної системи	4 500 000	15%

Продовження таблиці 3.2

3	Інтеграція у застосунок «Мій Київстар» та USSD-сервіси	3 500 000	11,7%
4	Тестування та оптимізація (QA)	2 500 000	8,3%
5	Хмарна інфраструктура	2 000 000	6,7%
6	Супровід та адміністрування системи	7 500 000	25%
7	Інтеграція CRM	2 500 000	8,3%
8	Бонусний фонд	3 000 000	10%
9	Резервний фонд	2 000 000	6,7%
Всього:		30 000 000	100%

(розроблено автором)

З наведеного кошторису впровадження бонусної системи (див. табл. 3.2) видно, що найбільша частка витрат припадає на супровід та адміністрування системи, а ще UX/UI дизайн бонусної системи. Витрати на супровід зазначені з урахуванням підтримки функціонування бонусної системи протягом усього першого року її реалізації, що потребуватиме постійного технічного контролю, моніторингу даних, усунення можливих помилок та оновлення програмного забезпечення. Вагома частка витрат зазначена для UX/UI дизайну, оскільки передбачено створення зручного інтерфейсу для користувачів та розроблення механізмів відображення бонусів. Наступною значною статтею є інтеграція бонусної системи у екосистему Київстар, зокрема у додаток «Мій Київстар» та інші канали (USSD-команди), щоб вільний доступ був для всіх користувачів, навіть за умови, що вони не використовують додаток компанії.

Слід перейти до кошторису наступного елементу маркетингової програми, а саме механізму довгострокової гейміфікації у мобільному додатку «Мій Київстар» (табл. 3.3). Цей інструмент спрямований на підвищення залученості клієнтів, формування додаткової мотивації до використання послуг оператора та посилення взаємодії. Кошторис враховує розробку, інтеграцію, функціонування механізму гейміфікації.

Таблиця 3.3 – Кошторис витрат на впровадження механізму гейміфікації

№ п/п	Стаття витрат	Сума витрат, грн	Частка у бюджеті, %
1	Розроблення логіки механізму гейміфікації	2 500 000	12,5%
2	UX/UI дизайн механізму гейміфікації	4 000 000	20%
3	Інтеграція у застосунок «Мій Київстар»	2 500 000	12,5%
4	Тестування та оптимізація (QA)	1 500 000	7,5%
5	Хмарна інфраструктура	1 500 000	7,5%
6	Супровід та адміністрування системи	3 000 000	15%
7	Інтеграція CRM	1 500 000	7,5%
8	Нагороди	2 000 000	10%
9	Резервний фонд	1 500 000	7,5%
Всього:		20 000 000	100%

(розроблено автором)

Для впровадження механізму гейміфікації найбільшою статтею витрат є UX/UI дизайн – 4 млн грн. Візуальна та функціональна складова гейміфікації визначає зручність користування механізмом, бо він передбачає відображення цілей, прогресу, бонусів, тож дизайн має бути продуманим та інтуїтивно зрозумілим для користувача. Процес впровадження спрощений за рахунок вже наявних фрагментованих гейміфікованих елементів у додатку «Мій Київстар», тож вже є база для подальшого розвитку. Стаття витрат на супровід та адміністрування механізму також розрахована на один рік функціонування.

Для впровадження інструментів утримання наведено наступний кошторис (табл. 3.4), що відображає основні статті витрат даного елементу програми.

Таблиця 3.4 – Кошторис витрат на впровадження інструментів утримання

№ п/п	Стаття витрат	Сума витрат, грн	Частка у бюджеті, %
1	CRM-аналітика та сегментація клієнтів	1 200 000	40%

Продовження таблиці 3.4

2	Аналітика поведінкових даних	1 000 000	33,3%
3	Резервний фонд	800 000	26,7%
Всього:		3 000 000	100%

(розроблено автором)

Кошторис для інструментів утримання є компактним, оскільки базується на використанні аналітичної інфраструктури компанії, тож через це витрати зосереджені на вдосконаленні та аналітичних можливостей. Статті витрат спрямовані на CRM-аналітику та аналіз поведінкових даних, бо саме ці елементи формують основу для подальших маркетингових рішень і дозволяють визначити поведінкові патерни абонентів. Отримані дані будуть використані для формування персоналізованих пропозицій, які будуть доведені до споживачів через керовані точки взаємодії (комунікацію), кошторис для них наведений далі у таблиці 3.5. Таким чином буде забезпечений більш точний та цільовий маркетинговий вплив, що сприятиме підвищенню рівня утримання і лояльності.

Таблиця 3.5 – Кошторис витрат на керовані точки взаємодії (комунікація)

№ п/п	Стаття витрат	Сума витрат, грн	Частка у бюджеті, %
1	Реклама	30 000 000	41,7%
2	Інтернет-реклама	22 000 000	30,6%
3	PR	5 000 000	6,9%
4	Прямий маркетинг	4 000 000	5,6%
5	Особистий продаж	3 500 000	4,9%
6	Реклама на місці продажу (POS)	3 000 000	4,2%
7	Спонсорство	3 500 000	4,9%
8	Резервний фонд	1 000 000	1,4%
Всього:		72 000 000	100%

(розроблено автором)

Через те що елемент керованих точок взаємодії охоплює широкий спектр комунікаційних інструментів, спрямованих на інформування, нагадування та просування, тому він є найбільш затратним у структурі витрат на маркетингову програму (72 млн грн). Найбільшу частку витрат становить традиційна реклама – 41,7% бюджету та інтернет реклама – 30,6%. Структура комунікації дозволяє забезпечити комплексне охоплення аудиторії та реалізувати проактивну комунікативну стратегію. Для детального розуміння структури витрат, у таблиці 3.6 наведено розгорнутий кошторис витрат по окремих елементах комплексу маркетингових комунікацій.

Таблиця 3.6 – Кошторис витрат для кожного елементу точок взаємодії

№ п/п	Елемент керованих точок взаємодії (комунікація)	Сума витрат, грн	Частка у бюджеті, %
1	Реклама		
	1.1 Зовнішня	10 500 000	35%
	1.2 ТВ	19 500 000	65%
	Всього:	30 000 000	100%
2	Інтернет-реклама		
	2.1 Вірусні ролики	3 300 000	15%
	2.2 Порівняй тариф	1 100 000	5%
	2.3 Performance-кампанія (Google/Meta, утримання, ремаркетинг)	11 000 000	50%
	2.4 SMM-кампанії	6 600 000	30%
	Всього:	22 000 000	100%
3	PR		
	3.1 Інтерв'ю для ЗМІ	500 000	10%
	3.2 Благодійні збори	1 500 000	30%
	3.3 Пресрелізи	250 000	5%
	3.4 Соціальні проекти	2 000 000	40%
	3.5 Прес-тур	750 000	15%

Продовження таблиці 3.6

	Всього:	5 000 000	100%
4	Прямий маркетинг		
	4.1 SMS/Viber-повідомлення	2 600 000	65%
	4.2 Email-розсилка	1 400 000	35%
	Всього:	4 000 000	100%
5	Особистий продаж		
	5.1 Навчання та сертифікація персоналу	2 275 000	65%
	5.2 Система контролю якості зворотного зв'язку	1 225 000	35%
	Всього:	3 500 000	100%
6	Реклама на місці продажу (POS)		
	6.1 Брошури та флаєри	600 000	20%
	6.2 Дисплеї та інформаційні стійки	1 350 000	45%
	6.3 Плакати, банери та постери	1 050 000	35%
	Всього:	3 000 000	100%
7	Спонсорство	3 500 000	—
8	Резервний фонд	1 000 000	—

(розроблено автором)

Зазначені елементи комплексу маркетингових комунікацій (див. табл. 3.6) забезпечують реалізацію маркетингової програми протягом року. Зберігається орієнтація на гібридний клієнтський досвід, що об'єднує офлайн- та онлайн комунікацію. Підхід спрямований на підвищення задоволеності споживачів, посилення їх залученості та утримання, також він гарантує широке охоплення аудиторії та дозволяє підтримувати безперервний контакт з різними сегментами споживачів.

Для узагальнення структури витрат наведено загальний кошторис для маркетингової програми (табл. 3.7), який включає витрати на: бонусну систему, механізм гейміфікації, інструменти утримання, керовані точки взаємодії.

Таблиця 3.7 – Кошторис витрат на запропоновану маркетингову програму

№ п/п	Стаття витрат	Сума витрат, грн	Частка у бюджеті, %
1	Бонусна система	30 000 000	24%
2	Механізм гейміфікації	20 000 000	16%
3	Інструменти утримання	3 000 000	2,4%
4	Керовані точки взаємодії (комунікація)	72 000 000	57,6%
Всього:		125 000 000	100%

(розроблено автором)

Загальний кошторис запропонованої маркетингової програми становить 125 млн грн. Наступним етапом дослідження є оцінка очікуваних результатів від впровадження програми і визначення їх впливу на показники ефективності діяльності Київстар. Доцільно почати аналіз саме з рівня відтоку абонентів, бо саме цей показник є базовим для оцінювання результативності інструментів утримання клієнтів.

Формула показника відтоку абонентів (Churn rate):

$$Churn\ rate = \frac{C_{вт.}}{C_{на\ п.\ п.}} \times 100\% \quad (3.1)$$

де: $C_{вт.}$ – число абонентів, що вибули за період (відтік);

$C_{на\ п.\ п.}$ – число абонентів на початок періоду.

Розрахунок показника відтоку абонентів (Churn rate) на 2025 рік:

$$Churn\ rate = \frac{300\ 000}{22\ 400\ 000} \times 100\% = 1.34\%$$

З розрахунку видно, що у 2025 році показник відтоку був на рівні 1,34%. Цей результат може здатися незначним, але через масштаби абонентської бази, це втрата 300 тисяч абонентів для компанії. За середнього рівня ARPU 166,5 грн на місяць, втрата доходу від цієї групи абонентів становить близько 6 млн грн за

рік. За три роки показник відтоку мав тенденцію до зростання, тож якщо не впровадити маркетингову програму існує висока ймовірність збереження та подальшого зростання рівня відтоку в наступних періодах.

Для оцінки ефективності запропонованої маркетингової програми слід зазначити ключові показники (табл. 3.8), які відображають динаміку утримання, залучення та лояльності абонентів.

Таблиця 3.8 – Прогноз результатів впровадження маркетингової програми

Показник	До впровадження	Після впровадження	Зміна
Абонентська база	22,4 млн	22,410 млн	+ 0,010 млн
Відтік абонентів	250 тис.	130 тис.	– 120 тис.
Отримано абонентів	92 тис.	140 тис.	+ 48 тис.
Churn rate	1,12%	0,67%	– 45 п. п.
NPS	-42%	-25%	+ 17 п. п.
CSAT	63%	75%	+ 12 п. п.

(розроблено автором)

Очікується, що після впровадження маркетингової програми підвищаться ключові показники. Рівень загальної задоволеності (CSAT) до 75%, а індекс споживчої лояльності (NPS) до -25%, що вказує на покращення сприйняття послуг Київстар зростання частки лояльних клієнтів. Зростання цих показників безпосередньо впливає на зменшення рівня відтоку, який за прогнозом має знизитися на 120 тис, а показник churn rate – з 1,12% до 0,67%. Також передбачається не лише утримання наявної бази клієнтів, але й певне зростання рівня залучення нових користувачів, бо через впровадження бонусної системи, гейміфікації, інструментів утримання підвищується цінність та привабливість послуг Київстар для абонентів конкурентних операторів. Додатковим фактором є промоутери, що поширюватимуть позитивний досвід користування послуг.

У перший рік впровадження програми основний акцент здійснено на стабілізації бази абонентів Київстар за рахунок зниження рівня відтоку та його

компенсації зростанням рівня залучення нових користувачів. Тому план не лише утримати частку ринку, а також створити передумови для подальшого зростання абонентської бази в наступних періодах.

Наступним етапом є визначення економічної ефективності маркетингової програми, тож необхідно оцінити дохід, збережений через утримання абонентів, та дохід від приросту клієнтської бази, але спочатку розраховується річний ARPU на одного абонента.

Розрахунок річного ARPU:

$$166.5 \times 12 = 1\,998 \text{ грн/рік}$$

Розрахунок збереженого доходу від утримання:

$$120\,000 \times 1\,998 = 239\,760\,000 \text{ грн/рік}$$

Розрахунок додаткового доходу від приросту абонентів:

$$10\,000 \times 1\,998 = 19\,980\,000 \text{ грн/рік}$$

Розрахунок загального економічного ефекту від маркетингової програми:

$$239\,760\,000 + 19\,980\,000 = 259\,740\,000 \text{ грн/рік}$$

Тож, впровадження маркетингової програми дозволить зберегти близько 260 млн грн доходу за перший рік. Основна частина (92%) економічного ефекту припадає на збережений дохід від утримання абонентів, тоді як інша частка (8%) забезпечується приростом нових абонентів. Основним значенням для Київстар стає саме утримання бази абонентів, оскільки втрата навіть 1,12% призводить до значних фінансових втрат. Варто також оцінити ефективність вкладених інвестицій та визначити, чи забезпечить програма їх окупність (ROI).

Формула окупності інвестицій у бізнес (ROI):

$$ROI = \frac{\text{Дохід} - \text{Інвестиції}}{\text{Інвестиції}} \times 100\% \quad (3.2)$$

Розрахунок окупності інвестицій у бізнес (ROI):

$$ROI = \frac{259\,740\,000 - 125\,000\,000}{125\,000\,000} \times 100\% = 107,8\%$$

Формула періоду окупності маркетингової програми (PP):

$$PP = \frac{I}{CF_{\text{annual}}} \quad (3.3)$$

де: I – початкові інвестиції;

CF_{annual} – чистий грошовий потік за період.

Розрахунок періоду окупності маркетингової програми (PP):

$$PP = \frac{125\,000\,000}{259\,740\,000} = 0,48 \text{ року} = 5,8 \text{ місяці окупності}$$

ROI на рівні 107,8% означає, що кожна вкладена гривні у впровадження маркетингової програми генерує близько 1,08 грн чистого прибутку, інвестиції формують додатковий економічний ефект. Період окупності становить 0,48 року (приблизно 6 місяців), що можна вважати досить швидким результатом. Значна частка ефекту формується завдяки зниженню рівня відтоку і збереження доходу від бази абонентів, що вдалося утримати. Отримані результати вказують на економічну доцільність впровадження запропонованих інструментів: бонусна система, гейміфікація, інструменти утримання та керовані точки взаємодії у межах конкурентного телекомунікаційного ринку.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі з огляду на високу конкуренцію та тенденцію міграції абонентів між мобільними операторами, доцільно використовувати комплекс інструментів, спрямованих формувати економічне, емоційне та технологічне замикання абонентів у екосистемі Київстар за рахунок збільшення бар'єрів для переходу до іншого оператора. Основними елементами маркетингової програми стали: бонусна система, механізм гейміфікації, інструменти утримання, а також керовані точки взаємодії (комунікація).

У роботі сформовано детальні кошториси витрат за кожним зазначеним напрямом. Кошторис витрат бонусної системи становить 30 млн грн, механізму гейміфікації – 20 млн грн, інструментів утримання – 3 млн грн, керованих точок взаємодії (комунікація) – 72 млн грн. Загальний обсяг витрат для на реалізацію маркетингової програми становить 125 млн грн.

На основі прогнозованих розрахунків визначено, що після впровадження маркетингової програми покращаться ключові показники ефективності. Рівень відтоку знизиться з 250 тис. до 130 тис, churn rate зменшиться з 1,12% до 0,67%, а також зростуть показники NPS з -42% до -25%, а CSAT з 63% до 75%, що вказує на підвищення рівня задоволеності та лояльності споживачів.

На основі розрахунку річного ARPU на одного абонента в розмірі 1 998 грн, було оцінено загальний економічний ефект від маркетингової програми – близько 260 млн грн, що сформований за рахунок збереженого доходу від утриманих абонентів та додаткового доходу від приросту абонентської бази.

Рекомендації є економічно доцільними, оскільки показник ROI становить 107,8%, а період окупності проєкту – близько 6 місяців, це позитивний результат, бо доходи перевищують вкладені інвестиції за пів року. Основний економічний ефект формується саме за рахунок суттєвого зниження відтоку.

Тож, запропонована маркетингова програма є економічно доцільною для впровадження у практичній діяльності Київстар, бо забезпечує комплексний вплив на ключові показники ефективності, та сприяє підвищенню лояльності.

ВИСНОВКИ

У даній дипломній роботі розглянуто особливості удосконалення системи лояльності споживачів ПрАТ «Київстар» в умовах посиленої конкуренції, змін споживчої поведінки на ринку телекомунікаційних послуг України.

1. Проаналізовано діяльність ПрАТ «Київстар», його ресурсний потенціал та особливості функціонування. Компанія має значні внутрішні можливості для розвитку завдяки зростанню фінансових результатів, розвитку інфраструктури та кадрового потенціалу, однак компанія стикається зі зростанням собівартості, зниженням фінансової ефективності, та потребою відновлення інфраструктури.

2. Суттєвий вплив на діяльність здійснюють зовнішні фактори: зростання витрат на утримання мережі, це впливає на собівартість, підвищення цінової чутливості та розвиток послуги перенесення номера (NPV). Тож, у період 2023-2026 року база абонентів Київстар скоротилася з 24,3 млн до 22,4 млн абонентів, що вказує на проблему з утриманням споживачів.

3. На основі аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища (на макро- та мікрорівнях) також було здійснено SWOT-аналіз, що дозволив сформулювати маркетингову управлінську проблему як необхідність удосконалення системи лояльності споживачів.

4. У межах формування теоретичного підґрунтя дослідження розкрито сутність формування системи лояльності споживачів на ринку. Визначено основні категорії за темою: задоволеність споживачів, лояльність, утримання клієнтів, програми лояльності та коефіцієнт відтоку. Для телекомунікаційних компаній важливою є кумулятивна задоволеність, що формується на основі сукупного досвіду взаємодії споживача з компанією та є передумовою для формування лояльності споживачів.

5. Плануючи маркетингове дослідження, було визначено мету, основні завдання, пошукові питання, гіпотези і сформовано анкету для збору первинної інформації шляхом проведення опитування серед абонентів ринку. Додатково проаналізована вторинна інформація про наявні програми лояльності на ринку.

6. За результатами дослідження рівень кумулятивної задоволеності складає 63%, а показник лояльності (NPS) дорівнює -42%, що вказує на середній рівень задоволеності та низький рівень лояльності через переважання критиків та формування антирейтингу. Основними факторами потенційного відтоку бази абонентів є низькі функціональні властивості наданих послуг та наявність більш вигідної пропозиції у конкурента, це вказує на необхідність підвищення цінності послуг Київстар для споживача. Встановлено, що 58,5% абонентів Київстар не користуються програмами лояльності, оскільки 36,6% респондентів взагалі не знають про їх існування, а також фрагментованість наявних програм знижує їх ефективність.

7. На основі проведеного дослідження було розроблено маркетингову програму удосконалення системи лояльності споживачів. Основою програми стало формування інтегрованої системи лояльності, яка формує додаткові бар'єри для переходу. В склад програми входить: бонусна система, механізм гейміфікації, інструменти утримання, керовані точки взаємодії (комунікація).

Загальний кошторис запропонованої маркетингової програми склав 125 млн грн. Прогнозується скорочення відтоку абонентів з 250 тис. до 130 тис. осіб за період, зменшення churn rate з 1,12% до 0,67%, підвищення задоволеності (CSAT) з 63% до 75%, а також збільшення показника лояльності (NPS) з -42% до -25%. Загалом очікується стабілізація абонентської бази через утримання та залучення споживачів.

8. Оцінка економічної ефективності підтвердила доцільність реалізації цих заходів. Очікуваний економічний ефект становить близько 260 млн грн, що сформовано за рахунок збережених доходів від утримання та залучення нових абонентів. Показник ROI становить 107,8%, а термін окупності пів року, що свідчить про високу ефективність вкладених інвестицій у програму.

Тож, мету допломної роботи було досягнуто та виконано всі завдання. Застосування запропонованих заходів сприятиме зниженню відтоку абонентів, підвищенню рівня задоволеності та лояльності в умовах динамічного ринку телекомунікаційних послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Офіційний сайт компанії Київстар. URL: <https://kyivstar.ua/about/kyivstar> (дата звернення 23.04.2026).
2. 1994 рік. Мобільний зв'язок. Історія українського бізнесу. *Forbes*. URL: <https://forbes.ua/company/30-rokiv-ukrainskogo-biznesu-1994-rik-mobilniy-zvyazok-01072021-1932> (дата звернення 24.04.2026).
3. Nasdaq: KYIV – the landmark listing of Kyivstar on Nasdaq. *VEON*. URL: <https://www.veon.com/kyivstar> (дата звернення 24.04.2026).
4. Послуги, що представлені для сегменту приватних осіб. *Kyivstar*. URL: https://kyivstar.ua/home?experiment_id=quick_actions_homepage_2.4.2026&variant_id=b (дата звернення 24.04.2026).
5. Послуги та рішення, що представлені для сегменту бізнес. *Kyivstar*. URL: https://kyivstar.ua/business?nav_source=top_level_header (дата звернення 24.04.2026).
6. Тарифи мобільного зв'язку. *Kyivstar*. URL: <https://kyivstar.ua/tariffs> (дата звернення 26.04.2026).
7. Тарифи інтернету. *Kyivstar*. URL: <https://kyivstar.ua/home-internet> (дата звернення 26.04.2026).
8. Підписки на телебачення. *Kyivstar*. URL: <https://tv.kyivstar.ua/ua/tariffs> (дата звернення 26.04.2026).
9. Київстар Амбасадор. *Kyivstar*. URL: <https://kyivstar.ua/ambassadors> (дата звернення 26.04.2026).
10. Оце подарунки! *Kyivstar*. URL: <https://kyivstar.ua/news/id170320261745> (дата звернення 26.04.2026).
11. Послуги та рішення для сегменту державних установ. *Kyivstar*. URL: <https://kyivstar.ua/business/products> (дата звернення 24.04.2026).
12. Офіційний сайт компанії Kyivstar.Tech. URL: <https://kyivstar.tech/about> (дата звернення 25.04.2026).

13. «Київстар» збільшив свою частку в Helsi до 98%. *DUO*. URL: <https://dou.ua/lenta/news/kyivstar-has-increased-stake-in-helsi/> (дата звернення 25.04.2026).

14. «Київстар» оголосив про закриття угоди з придбання Uklon. *DUO*. URL: <https://dou.ua/lenta/news/kyivstar-uklon-deal-closed/> (дата звернення 25.04.2026).

15. Київстар розширює портфель цифрових медичних послуг завдяки придбанню Tabletki.ua. *Kyivstar*. URL: <https://kyivstar.ua/news/id100220261745> (дата звернення 25.04.2026).

16. Роумінг і дзвінки за кордон. *Kyivstar*. URL: <https://kyivstar.ua/roaming> (дата звернення 24.04.2026).

17. Про чотири роки інвестицій Київстар у зв'язок. *Kyivstar*. URL: <https://kyivstar.ua/news/id240220261515> (дата звернення 24.04.2026).

18. Про мережу магазинів Київстар. *Kyivstar*. URL: <https://kyivstar.ua/pos> (дата звернення 24.04.2026).

19. Фінансовий скоринг компанії Київстар за останні 3 роки. *YouControl*. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=8467514&tb=financial-scoring> (дата звернення 25.04.2026).

20. Фінансова звітність компанії Київстар за 2025 рік. *YouControl*. URL: https://youcontrol.com.ua/contractor/?type=last_year&id=8467514&tb=financial-statements (дата звернення 25.04.2026).

21. Звіт компанії Київстар про управління за 2024 рік. *Kyivstar*. URL: https://cdn.kyivstar.ua/nkw/b2c/docs_about/issuers/2025/fin/MR-Stand-UA_Kyivstar_2024_01122025.pdf (дата звернення 28.04.2026)

22. Річний звіт про діяльність НКЕК за 2025 рік. *НКЕК*. URL: <https://nkek.gov.ua/static-objects/nkek/sites/1/uploaded-files/zvit-nkek-2026.pdf> (дата звернення 28.04.2026)

23. Дані міграції абонентів між операторами за 2023 рік. *НКЕК*. URL: <https://nkek.gov.ua/static-objects/nkek/sites/1/dani-mnp/dani-mnp-2023.pdf> (дата звернення 28.04.2026)

24. Дані міграції абонентів між операторами за 2024 рік. *НКРЕК*. URL: <https://nkek.gov.ua/static-objects/nkek/sites/1/dani-mnp/dani-mnp-2024.pdf> (дата звернення 28.04.2026)

25. Дані міграції абонентів між операторами за 2025 рік. *НКРЕК*. URL: <https://nkek.gov.ua/static-objects/nkek/sites/1/uploaded-files/statisticni-dani-nadannia-poslug-perenesennia-nomeriv-za-2025-rik.pdf> (дата звернення 28.04.2026)

26. Київстар нарощує інвестиції та розширює цифрові сервіси у першому кварталі 2025 року. *Kyivstar*. URL: <https://kyivstar.ua/news/id150520251000> (дата звернення 28.04.2026)

27. Дохід Київстар зріс на 26% рік до року завдяки розвитку цифрових сервісів та послуг зв'язку. *Kyivstar*. URL: <https://kyivstar.ua/news/id130320260900> (дата звернення 28.04.2026)

28. Vodafone – найшвидший мобільний інтернет України. *Mind.ua*. URL: <https://mind.ua/news/20279249-udruga-absolyutnij-lider-vodafone-najshvidshij-mobilnij-internet-ukrayini> (дата звернення 28.04.2026)

29. Vodafone інвестував понад 3,5 млрд грн. Vodafone Україна. URL: <https://www.vodafone.ua/news/business-invest/vodafone-u-1-pivrichchi-2025-roku-investuvav-ponad-35-mlrd-grn-v-ekonomiku-ukrani>

30. Тарифна підписка від Lifecell із можливістю заощадити. *Lifecell*. URL: https://www.lifecell.ua/uk/taryfna-pidpyska/?srsltid=AfmBOoq_iyuyvnxUqiN4owVf_h_iap9X3ySH3j48L16wvadS01fuN4is (дата звернення 30.04.2026)

31. Додаток My lifecell. *Lifecell*. URL: <https://www.lifecell.ua/uk/mij-lifecell/> (дата звернення 30.04.2026)

32. Програма лояльності lifecell PLATINUM Клуб. *Lifecell*. URL: <https://platinum.lifecell.ua/#partner> (дата звернення 30.04.2026)

33. Київстар підвищує тарифи в середньому на чверть. *Forbes*. URL: <https://forbes.ua/news/kiivstar-pidvishchue-tarifi-shcho-zminitsya-dlya-abonentiv-06122024-25360> (дата звернення 30.04.2026)

34. Мобільні оператори піднімають ціни на тарифні плани. УНІАН. URL: <https://www.unian.ua/techno/vodafone-layfsell-ili-kievstar-tarify-kotorye-podorozhayut-v-2025-godu-12904884.html> (дата звернення 30.04.2026)

35. Компанія «Київстар» закуповує для себе мережеву продукцію китайських компаній – у РНБО це вважають загрозою. AIN.ua. URL: <https://ain.ua/2023/12/14/kyivstar-zakupovuye-merezhevu-produkcziyu-kytajskiyh-kompanij/> (дата звернення 28.04.2026)

36. Kyivstar Partners with Starlink (SpaceX). Nasdaq. URL: <https://www.nasdaq.com/articles/kyivstar-partners-starlink-launch-direct-cell-satellite-connectivity-ukraine>

37. Закон України №2297–VI. Офіційне інтернет-представництво. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/2297vi-11567> (дата звернення 30.04.2026)

38. Про встановлення тарифу на послуги з передачі електричної енергії НЕК «УКРЕНЕРГО» на 2024 рік. Сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v2322874-23#Text> (дата звернення 30.04.2026)

39. Про встановлення тарифу на послуги з передачі електричної енергії НЕК «УКРЕНЕРГО» на 2026 рік. Офіційний вебсайт НКРЕКП. URL: <https://www.nerc.gov.ua/acts/pro-vstanovlennya-tarifu-na-poslugi-z-peredachi-elektrichnoyi-energiyi-nek-ukrenergo-na-2026-rik> (дата звернення 30.04.2026)

40. Київстар під час повномасштабної війни. Forbes. URL: <https://forbes.ua/company/kiivstar-pid-chas-povnomasshtabnoi-viyni-chotiri-roki-investitsiy-u-zvyazok-i-stiykist-ukraini-24022026-36592> (дата звернення 30.04.2026)

41. Vodafone інвестував у критичну інфраструктуру та технології. Vodafone. URL: <https://www.vodafone.ua/news/business-invest/vodafone-investuye> (дата звернення 30.04.2026)

42. Загальний обсяг капітальних інвестицій lifecell. Lifecell. URL: <https://www.lifecell.ua/uk/announcements/941/?flavour=full> (дата звернення 30.04.2026)

43. Antonio Carrizo Moreira, Pedro Miguel Freitas, Victor Manuel Ferreira Moutinho. The effects of brand experiences on quality, satisfaction and loyalty: an

empirical study in the telecommunications multiple-play service market. 2017. URL: https://www.researchgate.net/publication/315945116_The_effects_of_brand_experiences_on_quality_satisfaction_and_loyalty_an_empirical_study_in_the_telecommunications_multiple-play_service_market (дата звернення 06.04.2026)

44. Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson Education.

45. Frederick Reichheld. Prescription for cutting costs. 2001. URL: https://media.bain.com/Images/BB_Prescription_cutting_costs.pdf (дата звернення 06.04.2026)

46. Gallo, A. The Value of Keeping the Right Customers. *Harvard Business Review*. 2014. URL: <https://hbr.org/2014/10/the-value-of-keeping-the-right-customers> (дата звернення 06.04.2026)

47. Chaffey, D., & Smith, P. R. *Digital Marketing Excellence: Planning, Optimizing and Integrating Online Marketing* (5th ed.). Routledge. 2017. – 690 p.

48. Shapiro, C., & Varian, H. R. *Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy*. 1998. – 352 p.

49. Тетяна Устік, Олександр Мельник. Моделі оцінювання лояльності в умовах гібридного клієнтського досвіду малого бізнесу. 2025. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/353980/340428> (дата звернення 16.04.2026)

50. Бонусна програма лояльності «Vodafone Bonus». Vodafone Україна. URL: <https://www.vodafone.ua/services/useful-services/bonus> (дата звернення 14.05.2026)

51. Петрашевська В., Стадніченко В. Лояльність клієнтів як основа стійкості бренду телеком-оператора. *B2B Marketing : зб. наук. пр. XVIII Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 30 квіт., 2026 р. [Електронний ресурс] – КІІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка». – с. 160-161. URL: https://marketing.kpi.ua/wp-content/uploads/2026/05/zbirnyk-naukovyh-pracz-b2b_2026.pdf*

ДОДАТОК А

Анкета для опитування

1. Послугами яких мобільних операторів ви користуєтеся наразі?

- Київстар
- Vodafone
- Lifecell
- Інший

2. Який із мобільних операторів є вашим основним?

- Київстар
- Vodafone
- Lifecell
- Інший

3. Який із мобільних операторів є вашим додатковим?

- Київстар
- Vodafone
- Lifecell
- Інший

4. Як довго ви користуєтеся послугами основного оператора?

- Менше 1 року
- 1-3 роки
- 3-5 років
- 5-10 років
- Понад 10 років

5. Як довго ви користуєтеся послугами додаткового оператора?

- Менше 1 року
- 1-3 роки
- 3-5 років
- 5-10 років
- Понад 10 років

6. Які аспекти телекомунікаційних послуг найбільше впливають на вашу задоволеність?

- Якість мобільного зв'язку (дзвінки)
- Швидкість та стабільність мобільного інтернету
- Покриття мережі (територіальне покриття)
- Вартість тарифів
- Наповнення тарифних пакетів (перелік послуг)
- Додаткові послуги та сервіси
- Репутація та надійність оператора
- Інше _____

7. Які аспекти сервісної взаємодії найбільше впливають на вашу задоволеність?

- Якість обслуговування в магазинах (персонал, атмосфера, швидкість)
- Зручність мобільного додатка та вебсайту
- Якість підтримки через контакт-центр або чат-бот
- Швидкість вирішення проблем
- Привабливість програм лояльності, акцій та бонусів
- Інше _____

8. Оцініть ваш загальний рівень задоволеності послугами та сервісом вашого основного мобільного оператора (1 – зовсім не задоволений(а), 5 – повністю задоволений(а)).

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

9. Наскільки ймовірно, що ви порекомендуєте послуги вашого основного мобільного оператора друзям або знайомим? (0 – зовсім не рекомендую, 10 – обов'язково порекомендую)

10. Що найбільше може вплинути на вашу зміну основного мобільного оператора?

- Низька якість мобільного зв'язку
- Низька якість мобільного інтернету
- Співвідношення ціна-якість
- Невигідне наповнення тарифних пакетів
- Кращі пропозиції конкурентів
- Низька якість офлайн-обслуговування
- Низька якість онлайн-обслуговування
- Відсутність вигідних акцій, бонусів або програм лояльності
- Недостатнє покриття мережі
- Інше _____

11. Оцініть, наскільки підвищення тарифів впливає на вашу готовність змінити основного оператора (1 – не впливає, 5 – дуже сильно впливає):

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

12. Які характеристики конкурентних операторів є для вас найбільш привабливими?

- Нижча вартість тарифів
- Краща якість мобільного зв'язку
- Краща якість мобільного інтернету
- Наповнення тарифних планів
- Більш вигідне співвідношення ціни та якості
- Високий рівень офлайн-обслуговування
- Високий рівень онлайн-обслуговування
- Більш привабливі бонуси, акції та програми лояльності
- Інше _____

13. Якими каналами взаємодії ви користуєтесь найчастіше?

Мобільний додаток

- Офіційний вебсайт
- Магазили оператора
- Чат-боти / онлайн-підтримка
- Дзвінки до оператора
- Соціальні мережі (Facebook, Instagram, Telegram тощо)
- Інше _____

14. Оцініть рівень задоволеності офлайн-каналами взаємодії (1 – зовсім не задоволений(а), 5 – повністю задоволений(а)):

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

15. Оцініть рівень задоволеності цифровими каналами основного мобільного оператора (1 – зовсім не задоволений(а), 5 – повністю задоволений(а)):

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

16. Оцініть рівень задоволеності взаємодією через оператора (1 – зовсім не задоволений(а), 5 – повністю задоволений(а)):

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

17. Чи знаєте ви про наявні програми лояльності вашого мобільного оператора?

– Так

– Ні

18. Про які елементи програм лояльності вашого мобільного оператора ви знаєте?

– Не знаю про жодні програми лояльності

– Бонуси за поповнення

– Кешбек

– Персональні пропозиції

– Партнерські знижки

– Статусні привілеї для постійних клієнтів

– Акції та розіграші

– Комплексне користування послугами оператора (мобільний зв'язок, інтернет, ТБ тощо)

– Інше

19. Чи користуєтесь ви програмами лояльності вашого мобільного оператора?

– Так

– Ні

20. Оцініть, як наявність програм лояльності впливає на ваше ставлення до оператора (1 – зовсім не впливають, 5 – значно покращують ставлення):

– 1

– 2

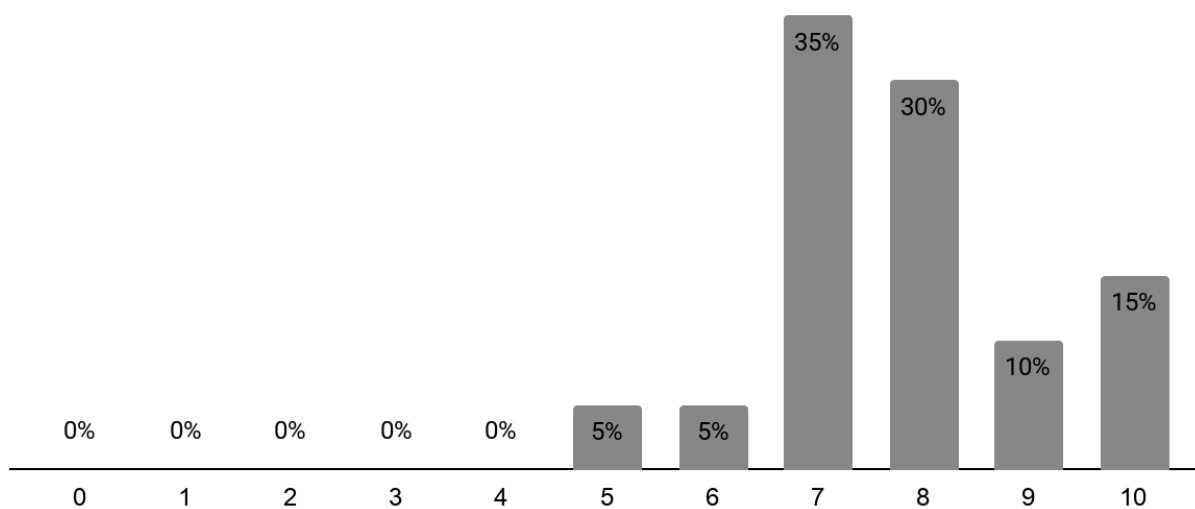
– 3

– 4

– 5

ДОДАТОК Б

Розподіл оцінок споживчої лояльності абонентів Vodafone



ДОДАТОК В

Розподіл оцінок споживчої лояльності абонентів lifecell

