

УДК 658:005.332.4

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.213.238-243>**Сяська О.В.**кандидат економічних наук
Рівненський державний гуманітарний університет**Syaska Olena**

PhD in Economic Sc.

Rivne State University of the Humanities

<https://orcid.org/0000-0001-8238-4922>**Поліщук О.Ю.**кандидат економічних наук
Рівненський державний гуманітарний університет**Polishchuk Olena**

PhD in Economic Sc.

Rivne State University of the Humanities

<https://orcid.org/0000-0002-1549-5646>**Поляк К.Ю.**кандидат економічних наук
Рівненський державний гуманітарний університет**Poliak Kateryna**

PhD in Economic Sc.

Rivne State University of the Humanities

<https://orcid.org/0000-0002-2704-7365>

АДАПТИВНЕ СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ: СИНЕРГІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ РЕГЛАМЕНТІВ, СИТУАЦІЙНИХ РІШЕНЬ ТА САМОМЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

Стаття присвячена дослідженню особливостей адаптивного стратегічного управління підприємством в умовах високої невизначеності та кризових викликів. Об'єктом дослідження є ПрАТ «Київстар» як провідний оператор електронних комунікацій України.

У результаті проведеного аналізу фінансових та операційних показників діяльності ПрАТ «Київстар» у 2021–2025 рр. встановлено, що навіть в умовах кризових викликів компанія зуміла не лише зберегти цілісність бізнес-процесів, а й трансформувати виклики у нові стратегічні можливості для цифрового розвитку. Обґрунтовано, що ключовим фактором успіху ПрАТ «Київстар» стала синергія системи організаційних регламентів компанії, ефективний самоменеджмент персоналу та своєчасні ситуаційні рішення.

Доведено, що важливим чинником адаптивного управління є самоменеджмент персоналу, який проявляється у здатності працівників до швидкої самоорганізації, оперативного прийняття рішень та ефективної координації дій у кризових умовах. Визначено, що поєднання стратегічної гнучкості, ситуаційного менеджменту та розвитку персональної ефективності працівників забезпечує підприємству здатність швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища та підтримувати довіру споживачів навіть у періоди масштабних криз.

Ключові слова: адаптивне стратегічне управління, антикризове управління, ситуаційні рішення, організаційні регламенти, самоменеджмент персоналу, лідерські компетенції, фінансові показники підприємства, інвестиції, кібербезпека, ПрАТ «Київстар».

ADAPTIVE STRATEGIC MANAGEMENT OF AN ENTERPRISE: THE SYNERGY OF ORGANIZATIONAL REGULATIONS, SITUATIONAL DECISIONS AND PERSONNEL SELF-MANAGEMENT

The article is devoted to the study of the features of adaptive strategic management of a telecommunications enterprise in conditions of high uncertainty, crisis challenges and cyber threats. The object of the study is PJSC “Kyivstar” as the leading electronic communications operator of Ukraine. The company, having gone through critical challenges

ISSN друкованої версії: 2224-6282

ISSN електронної версії: 2224-6290

© Сяська О.В., Поліщук О.Ю., Поляк К.Ю., 2026

associated with military actions, destruction of infrastructure, and the largest cyberattack that resulted in a complete network shutdown for several days, managed not only to preserve the integrity of its business processes but also to transform these challenges into new strategic opportunities for digital development.

The article analyzes the financial and operational performance indicators of PJSC “Kyivstar” in 2021 – 2025, in particular the dynamics of revenue, net profit, EBITDA financial indicator, average monthly revenue per user (ARPU), capital investments, and subscriber base. It was established that even under crisis conditions, the company was able to ensure the growth of its key financial indicators, maintain a high level of investment activity, and preserve operational resilience. It has been substantiated that the key success factor of PJSC “Kyivstar” was the synergy between the company’s organizational regulations system, effective personnel self-management, and timely situational decision-making.

It has been proven that an important factor in adaptive management is personnel self-management, which is manifested in the ability of employees to quickly self-organize, make quick decisions, and effectively coordinate actions in crisis conditions. It has been determined that the combination of strategic flexibility, situational management, and the development of personal employee effectiveness provides the enterprise with the ability to quickly adapt to changes in the external environment and maintain consumer trust even during periods of large-scale crises.

Furthermore, the study categorizes the main vectors of the company’s anti-crisis strategy, highlighting the transition from rigid classical planning to continuous monitoring of external risks and multi-scenario forecasting. Special attention is paid to the modernization of the cyber defense architecture and data redundancy protocols, which became a direct response to aggressive external interventions. The practical significance of the research lies in the development of a conceptual model of adaptive resilience for critical infrastructure enterprises. The proposed model can be utilized by other high-tech and infrastructure companies operating in high-risk environments to optimize their risk management systems, ensure business continuity, and maintain market leadership during global structural transformations.

Keywords: adaptive strategic management, crisis management, situational decisions, organizational regulations, personnel self-management, leadership competencies, enterprise financial indicators, investments, cybersecurity, PJSC “Kyivstar”.

JEL classification: M10, D81, M54.

Постановка проблеми. Сучасні вітчизняні підприємства функціонують в умовах високої невизначеності, що зумовлена як глобальними економічними трансформаціями та геополітичною нестабільністю, так і внутрішніми викликами, пов’язаними з воєнним станом, дефіцитом енергетичних ресурсів та цифровою трансформацією. Особливо це характерно для підприємств телекомунікаційної галузі, де швидкість технологічних змін та критична важливість безперервного зв’язку вимагають миттєвої реакції на будь-які зовнішні коливання. В таких умовах традиційні моделі стратегічного управління втрачають свою ефективність, поступаючись місцем адаптивному ситуаційному управлінню, яке базується на принципах гнучкості, здатності до швидкої передислокації ресурсів та інтеграції превентивних заходів у загальну систему прийняття управлінських рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика адаптивного управління підприємством набуває все більшої актуальності у зв’язку з високою динамічністю зовнішнього середовища та зростанням рівня невизначеності. Аналіз останніх досліджень свідчить про формування цілісної наукової парадигми адаптивного менеджменту. Вагомий внесок у розвиток теорії адаптивного управління зробили Халіна В.Ю. та Колбасинський Ю.В., які дослідили теоретичне підґрунтя адаптивного управління підприємством через аналіз існуючих підходів до трактування цього поняття та запропонували власну концептуальну модель, що описує механізм повернення системи до стійкого стану з новими характеристиками під впливом зовнішніх факторів [1]. Ковбатиюк М.В. стверджує, що в умовах сучасних викликів адаптивне стратегічне планування є життєво важливим інструментом, який завдяки гнучкості, проактивному прийняттю рішень та культурі

безперервного навчання забезпечує економічну безпеку, інноваційний розвиток та сталий успіх бізнес-структур [2].

Значна увага приділена ситуаційному підходу та ролі людського капіталу. Так, Буняк Н.М. стверджує, що в умовах кризи та мінливого ринкового середовища здатність підприємства до адаптивного управління є критичною передумовою для його виживання та стратегічної стійкості, оскільки вона дозволяє оперативно генерувати ефективний управлінський вплив у відповідь на внутрішні та зовнішні виклики [3]. Пугачевська К.Й. та Лисенко Е.Р. наголошують, що адаптивне управління на вітчизняних підприємствах повинно бути орієнтоване не на розв’язання існуючих проблем, а на використання наявних можливостей, сильних сторін та прискорення цифрової трансформації для збереження конкурентоспроможності [4].

Сучасні дослідження акцентують увагу на цифровому аспекті адаптивності. Зокрема, Хохалев Д.О. обґрунтував необхідність переходу до гнучких, сценарно-орієнтованих стратегій управління, які базуються на використанні цифрових технологій і дозволяють підприємствам оперативно реагувати на багатовимірні зовнішні виклики [5]. Процак К.В. запропонувала комплексну модель управління, яка базується на оцінці цифрової зрілості організації та інтеграції ІТ-інструментів для підвищення її стійкості та гнучкості [6].

Водночас питання синергії між організаційними регламентами, ситуаційними рішеннями та персональною ефективністю залишається недостатньо дослідженим, особливо стосовно підприємств критичної інфраструктури.

Мета статті – дослідження особливостей адаптивного стратегічного управління підприємством в

умовах високої невизначеності та кризових викликів на основі аналізу синергії організаційних регламентів, ситуаційних управлінських рішень і самоменеджменту персоналу на прикладі діяльності ПрАТ «Київстар». У статті особлива увага приділяється оцінці впливу адаптивних механізмів управління на забезпечення стійкості, безперервності функціонування та конкурентоспроможності компанії в умовах воєнних, економічних і кібернетичних загроз.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети у дослідженні застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів. Так, методи аналізу та синтезу використано для дослідження теоретичних підходів до адаптивного стратегічного управління підприємством і визначення взаємозв'язку між організаційними регламентами, ситуаційними рішеннями та самоменеджментом персоналу. Статистичний метод та метод порівняльного аналізу – для оцінки динаміки і зміни фінансових та операційних показників ПрАТ «Київстар» у 2021–2025 рр. Метод системного аналізу застосовано для дослідження адаптивного управління підприємством як цілісної системи, що поєднує організаційні, кадрові та управлінські компоненти, а метод ситуаційного аналізу – для оцінки управлінських рішень компанії в умовах воєнних викликів та масштабної кібератаки 2023 р. Метод узагальнення дозволив сформулювати висновки щодо ролі організаційних регламентів, ситуаційних рішень і самоменеджменту персоналу у забезпеченні стійкості та

конкурентоспроможності ПрАТ «Київстар».

Виклад основних результатів дослідження. Зіткнувшись із новими реаліями після лютого 2022 року, вітчизняні підприємства були змушені шукати рішення та адаптуватися до загроз, що раніше здавалися неможливими. Для телекомунікаційної сфери цей період став часом особливої відповідальності, адже збереження стабільного зв'язку стало не лише комерційним, але й стратегічним державним завданням.

Типовим прикладом такої адаптації є ПрАТ «Київстар» – найбільший оператор електронних комунікацій України, який надає послуги з використанням широкого спектра мобільних і фіксованих технологій для понад 22,4 млн абонентів [7]. Компанія, пройшовши через критичні випробування, пов'язані з військовими діями, руйнуванням інфраструктури та наймасштабнішою кібератакою, що призвела до повного відключення мережі на кілька діб, зуміла не лише зберегти цілісність бізнес-процесів, а й трансформувати виклики у нові стратегічні можливості для цифрового розвитку.

Об'єктивне підтвердження ефективності адаптивної стратегії підприємства міститься у його фінансовій та операційній звітності. З цією метою доцільно проаналізувати динаміку ключових фінансових показників діяльності ПрАТ «Київстар» за 2021–2025 рр., що дозволить оцінити вплив кризових факторів на результати діяльності компанії, а також визначити рівень її стійкості та здатності до відновлення (табл. 1).

Таблиця 1

Фінансові та операційні показники діяльності ПрАТ «Київстар»

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Чистий дохід, млрд грн	28,6	30,9	33,2	36,6	44,3
ЕВІТДА, млрд грн	19,2	18,3	19,8	20,9	27,0
Чистий прибуток, млрд грн	11,3	9,5	10,5	11,3	12,3
Інвестиції, млрд грн	5,6	5,9	6,4	10,2	14,2
Кількість абонентів, млн користувачів	26,2	24,8	23,9	23,0	22,4
ARPU, грн/місяць	88	103	106	121	158

Джерело: складено авторами на основі даних [8].

Наведені дані показують, що попри складні зовнішні умови та скорочення абонентської бази (яка зменшилась на 15%, порівняно з довоєнним періодом, через вимушений виїзд значної частини населення за кордон та втрату доступу до абонентів на тимчасово невідконтрольованих територіях), ПрАТ «Київстар» змогло забезпечити зростання своїх ключових фінансових показників. Так, за період 2021–2025 рр. спостерігається стійка динаміка збільшення чистого доходу компанії та величини середньомісячного доходу на одного абонента (ARPU). Навіть у кризовому 2022 р. компанія змогла не лише втримати, а й збільшити дохід. Зростання чистого доходу та ARPU протягом усього періоду пов'язане насамперед із підвищенням попиту на мобільний інтернет (який потрібен для дистанційної роботи та навчання) та роумінг (в результаті тимчасового переміщення українських громадян за кордон), а також із переглядом тарифної політики та розвитком додаткових цифрових послуг.

Чистий прибуток компанії та фінансовий показник ЕВІТДА, який відображає операційний прибуток до відрахування відсотків, податків, зносу та амортизації, у 2022 р. дещо знизилась, однак уже в наступні роки спостерігається їх стабільне зростання, що свідчить про ефективність антикризового управління, поступове відновлення операційної діяльності та здатність підприємства адаптуватися до екстремальних викликів.

Важливим індикатором якості стратегічного управління є динаміка капітальних інвестицій. Навіть у складних умовах 2022 р. компанія не скоротила інвестиції, а навпаки поступово їх збільшувала. Так, у 2024 р. обсяг фінансових інвестицій збільшився на 60%, порівняно з 2023 р., а вже у 2025 р. цей показник сягнув рекордних 14,2 млрд грн.

Причиною стрімкого зростання капітальних інвестицій стала масштабна хакерська атака на Київстар у грудні 2023 р., яка призвела до тимчасового повного

відключення мережі на кілька діб [9]. Атака стала каталізатором для радикального перегляду архітектури безпеки компанії, що спричинило суттєве ПрАТ «Київстар» збільшення інвестицій у кібербезпеку та підвищення стійкості мережі до зовнішніх викликів.

Принципово важливо, що рекордна інвестиційна активність компанії відбулася саме у рік після масштабної кібератаки – тобто у момент, коли підприємство знаходилося у найбільш уразливому фінансовому стані. Такий підхід демонструє високий рівень адаптивного стратегічного управління ПрАТ «Київстар», замість скорочення витрат у кризовий момент компанія обрала шлях нарощення інвестицій у кіберзахист, відновлення та розвиток.

Кібератака на ПрАТ «Київстар», незважаючи на свій деструктивний характер, продемонструвала високу управлінську стійкість компанії та здатність оперативно приймати ситуаційні рішення. У надзвичайно складних умовах менеджмент підприємства забезпечив швидку мобілізацію технічних, організаційних та кадрових ресурсів, що дозволило у максимально короткі терміни відновити працездатність мережі та мінімізувати негативні наслідки для абонентів. Після стабілізації роботи мережі компанія заявила, що скасовує наступну планову плату за тариф для користувачів [10]. Це дозволило зберегти довіру клієнтів, що підтверджується подальшим стрімким зростанням ARPU (табл. 1).

Таким чином, кризова ситуація продемонструвала, що адаптивне стратегічне управління ПрАТ «Київстар» ґрунтується не лише на швидких ситуаційних рішеннях, але й на ефективній системі організаційних регламентів, які створюють основу для координації процесів, управління ризиками та забезпечення безперервності функціонування підприємства. Саме наявність заздалегідь розроблених протоколів управління кризовими станами та розподілу відповідальності дозволила ПрАТ «Київстар» уникнути управлінського паралічу в моменти найвищої невизначеності.

Організаційні регламенти в сучасних телекомунікаційних підприємствах виступають важливим інструментом забезпечення стабільності та передбачуваності управлінських процесів. Оскільки материнською компанією та єдиним власником Київстару є міжнародна група компаній VEON [7], організаційні регламенти та внутрішні правила ПрАТ «Київстар» базуються на вимогах законодавства України та корпоративних стандартів VEON у сфері ризик-менеджменту, кібербезпеки, безперервності бізнесу та кризового реагування [11].

Для ПрАТ «Київстар» система регламентів охоплює кодекс поведінки Групи компаній Київстар, кодекс поведінки бізнес-партнерів, умови надання електронних комунікаційних послуг, гарячу лінію SpeakUp для повідомлень про порушення внутрішніх правил або закону [12, 13]. Адаптивність організаційних регламентів ПрАТ «Київстар» забезпечується інтеграцією в глобальну систему управління ризиками групи VEON, яка у 2025 р. пройшла сертифікацію за стандартом ISO 27001 та впровадила модель NIST Cybersecurity Framework 2.0 для моніторингу

кіберзагроз у реальному часі [11]. Це означає, що ПрАТ «Київстар» впровадило та підтримує високі міжнародні стандарти управління інформаційною безпекою, процедури антикризового реагування, внутрішньої координації та безперервності надання послуг, що дозволяє компанії ефективно функціонувати навіть в умовах високої невизначеності.

Водночас кризова ситуація в ПрАТ «Київстар», пов'язана з хакерською атакою, показала важливу роль самоменеджменту персоналу, який працював в умовах високого психологічного навантаження, невизначеності та дефіциту часу. Ефективна внутрішня координація, швидкість прийняття управлінських рішень та високий рівень професійної відповідальності працівників стали ключовими чинниками збереження лояльності клієнтів і підтримання репутаційної стійкості ПрАТ «Київстар».

Сьогодні самоменеджмент персоналу в умовах кризи, зокрема війни, набуває принципово нового значення для українських організацій. Традиційні управлінські підходи, орієнтовані на стабільність, контроль і жорстку ієрархію, втрачають ефективність в умовах високої невизначеності, нестабільності та постійних загроз. На перший план виходять гнучкість, адаптивність, швидке прийняття рішень, емоційна стійкість, а також здатність до самоорганізації як окремих працівників, так і всіх рівнів управління. Самоменеджмент є основою особистої ефективності працівника в екстремальних умовах. Він дозволяє співробітникам зберігати психологічну рівновагу, контролювати власний час, ресурси та енергію, а також адаптуватися до змін, зберігаючи працездатність [14].

Розвиток самоменеджменту персоналу у ПрАТ «Київстар» є важливою складовою адаптивного стратегічного управління компанії та базується на поєднанні корпоративної культури, розвитку лідерських компетенцій, автономності працівників і швидкого ситуаційного реагування. Значну роль у розвитку самоменеджменту відіграє корпоративна культура ПрАТ «Київстар», орієнтована на довіру, відповідальність та проактивність персоналу [15].

Одним із ключових інструментів розвитку самоменеджменту в компанії стала внутрішня програма розвитку лідерських компетенцій «Тризуб лідерських компетенцій», спрямована на формування у працівників навичок адаптивності, емоційної стійкості, автономного прийняття рішень та ефективної комунікації в кризових умовах. Особливий акцент робиться на здатності менеджерів і команд швидко перебудовувати робочі процеси залежно від ситуації зовнішнього середовища [16].

Отже, ефективний самоменеджмент персоналу та своєчасні ситуаційні рішення стали запорукою стабільності, адаптивності та виживання компанії у кризових умовах. Сьогодні ПрАТ «Київстар» є не лише найбільшим оператором електронних комунікацій України, але й високотехнологічною, стійкою та адаптивною компанією, яка здатна ефективно функціонувати в умовах воєнних, економічних та кібернетичних загроз. Підприємство трансформувалося у сучасну цифрову

екосистему, що поєднує телекомунікаційні послуги, ІТ-рішення, хмарні сервіси, цифрову безпеку та інноваційні технології управління. Завдяки гнучкому стратегічному менеджменту, високому рівню організаційної координації та розвитку персональної ефективності працівників компанія змогла не лише зберегти лідерські позиції на ринку, але й посилити власну конкурентоспроможність та інвестиційну активність навіть у період масштабних кризових викликів.

Висновки. Проведене дослідження показало, що ключовим фактором успіху ПрАТ «Київстар» стала синергія системи організаційних регламентів компанії, ефективний самоменеджмент персоналу та своєчасні ситуаційні рішення. Завдяки поєднанню чітких організаційних регламентів групи VEON із гнучкими ситуаційними рішеннями менеджменту компанії вдалося забезпечити швидке відновлення критичної інфраструктури, зберегти безперервність ключових сервісів та

підтримати довіру мільйонів абонентів. Це підтверджує, що в сучасних нестабільних умовах адаптивне управління значною мірою залежить не лише від технологічних ресурсів підприємства, але й від здатності персоналу до самоменеджменту, оперативної комунікації та швидкої мобілізації внутрішнього потенціалу організації.

Декларація про використання ШІ. При підготовці статті було використано інструменти ШІ DeepL Translate для уточнення перекладу анотації англійською мовою та Gemini для пошуку літературних джерел за темою дослідження з обов'язковою перевіркою та погодженням авторами. Текст статті є авторським, усі наукові положення, результати дослідження та висновки сформульовані авторами самостійно. Автори несуть повну відповідальність за науковість, зміст, достовірність даних, висновки та актуальний перелік джерел.

Список використаних джерел:

1. Халіна В.Ю., Колбасинський Ю.В. Теоретичне підґрунтя адаптивного управління підприємством. Економіка та суспільство. 2024. № 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-127>
2. Ковбатиук М.В. Адаптивне стратегічне планування як дієвий інструмент розвитку бізнес-структур в умовах сучасних викликів. Збірник наукових праць ДУІТ. Серія «Економіка і управління». 2023. Вип. 53. С. 67-73. DOI: <https://doi.org/10.32703/2664-2964-2023-53-67-73>
3. Буняк Н.М. Особливості адаптивного управління підприємством в умовах кризових явищ. Проблеми системного підходу в економіці. 2022. № 2 (88). С. 56-61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2022-2-7>
4. Пугачевська К.Й., Лисенко Е.Р. Адаптивне управління підприємством в умовах невизначеності. Молодий вчений. 2021. № 9 (97). С. 158-161. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-9-97-32>
5. Хахалев Д.О. Формування адаптивної стратегії управління підприємством в умовах цифрової трансформації. Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит. 2025. № 6 (209). С. 119-128. DOI: <https://doi.org/10.20998/2313-8890.2025.06.09>
6. Процак К.В. Адаптаційна система менеджменту підприємства в умовах екстремальної невизначеності. Економічний простір. 2026. № 211. С. 49-54. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.211.49-54>
7. Київстар сьогодні. Офіційний сайт ПрАТ «Київстар». URL: <https://kyivstar.ua/about/kyivstar-today>
8. Фінансова звітність. Офіційний сайт ПрАТ «Київстар». URL: <https://kyivstar.ua/about/investors-and-shareholders/issuers>
9. Робимо все, щоб відновити наші сервіси після хакерської атаки. Офіційний сайт ПрАТ «Київстар». URL: <https://kyivstar.ua/news/id191220231000>
10. Консолідований Звіт про управління за 2023 рік. Офіційний сайт ПрАТ «Київстар». URL: <https://surl.lu/pizwllh>
11. Integrated Annual Report 2025. Official website of VEON Group Holding Company Ltd. URL: https://www.veon.com/fileadmin/user_upload/investors/reports/2026/2025-veon-iar.pdf
12. Комплаєнс. Офіційний сайт ПрАТ «Київстар». URL: <https://kyivstar.ua/about/compliance>
13. Умови та договір про надання електронних комунікаційних послуг. Офіційний сайт ПрАТ «Київстар». URL: <https://surl.li/fondvr>
14. Фединець Н.І., Коцупей В.М. Самоменеджмент та менеджмент персоналу вітчизняних організацій в умовах кризи. Ефективна економіка. 2025. № 8. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.8.66%20>
15. Олійник О. «Київстар»: ми любимо і віримо у те, що робимо. Delo.ua. URL: <https://delo.ua/business/kiyvstar-mi-lyubimo-i-virimo-u-te-shho-robimo-434609/>
16. Сухорукова Г. Як формувати новий стандарт лідерства серед працівників: досвід Київстар. Kyivstar Business Hub. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/yak-formuvati-novij-standart-liderstva-sered-pracziwnikov-dosvid-kiyvstar>

References:

1. Halina, V.Yu., & Kolbasynskyi, Yu.V. (2024). Teoretychne pidgruntia adaptivnoho upravlinnia pidpryemstvom [Theoretical basis of adaptive enterprise management]. Ekonomika ta suspilstvo, (63). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-127> [in Ukrainian].
2. Kovbatiuk, M.V. (2023). Adaptivne stratehichne planuvannia yak diievyi instrument rozvytku biznes-struktur v umovakh suchasnykh vyklykiv [Adaptive strategic planning as an effective tool for the development of business

structures under conditions of modern challenges]. Zbirnyk naukovykh prats DUIT. Seriya «Ekonomika i upravlinnia», (53), 67-73. <https://doi.org/10.32703/2664-2964-2023-53-67-73> [in Ukrainian].

3. Buniak, N.M. (2022). Osoblyvosti adaptivnoho upravlinnia pidpriemstvom v umovakh kryzovykh yavyshech [Features of adaptive enterprise management in conditions of crisis phenomena]. Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi, 2(88), 56-61. <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2022-2-7> [in Ukrainian].

4. Puhachevska, K.I., & Lysenko, E.R. (2021). Adaptivne upravlinnia pidpriemstvom v umovakh nevyvachnosti [Adaptive enterprise management in conditions of uncertainty]. Molodyi vchenyi, 9(97), 158-161. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-9-97-32> [in Ukrainian].

5. Khakhaliiev, D.O. (2025). Formuvannia adaptivnoi stratehii upravlinnia pidpriemstvom v umovakh tsyfrovoyi transformatsii [Forming an adaptive enterprise management strategy in the context of digital transformation]. Enerhozberezhennia. Enerhetyka. Enerhoaudyt, 6(209), 119-128. <https://doi.org/10.20998/2313-8890.2025.06.09> [in Ukrainian].

6. Protsak, K.V. (2026). Adaptatsiina systema menedzhmentu pidpriemstva v umovakh ekstremalnoi nevyvachnosti [Adaptive system of enterprise management under conditions of extreme uncertainty]. Ekonomichniy prostir, (211), 49-54. <https://doi.org/10.30838/EP.211.49-54> [in Ukrainian].

7. Kyivstar. (n.d.). Kyivstar siohodni [Kyivstar today]. Official website of PJSC “Kyivstar”. <https://kyivstar.ua/about/kyivstar-today> [in Ukrainian].

8. Kyivstar. (n.d.). Finansova zvitnist [Financial reporting]. Official website of PJSC “Kyivstar”. <https://kyivstar.ua/about/investors-and-shareholders/issuers> [in Ukrainian].

9. Kyivstar. (2023). Robymo vse, shob vidnovyty nashi servisy pislia khakerskoi taky [We are doing everything to restore our services after the cyberattack]. Official website of PJSC “Kyivstar”. <https://kyivstar.ua/news/id191220231000> [in Ukrainian].

10. Kyivstar. (2024). Konsolidovanyi Zvit pro upravlinnia za 2023 rik [Consolidated Management Report for 2023]. Official website of PJSC “Kyivstar”. <https://surl.lu/pizwlh> [in Ukrainian].

11. VEON Group Holding Company Ltd. (2026). Integrated Annual Report 2025. Official website of VEON Group Holding Company Ltd. https://www.veon.com/fileadmin/user_upload/investors/reports/2026/2025-veon-iar.pdf [in English].

12. Kyivstar. (n.d.). Komplaiens [Compliance]. Official website of PJSC “Kyivstar”. <https://kyivstar.ua/about/compliance> [in Ukrainian].

13. Kyivstar. (n.d.). Umovy ta dohovir pro nadannia elektronnykh komunikatsiinykh posluh [Terms and agreement on the provision of electronic communication services]. Official website of PJSC “Kyivstar”. <https://surl.li/fondvr> [in Ukrainian].

14. Fedynets, N.I., & Kotsupej, V.M. (2025). Samomenedzhment ta menedzhment personalu vitchyznianskykh orhanizatsii v umovakh kryzy [Self-management and personnel management of domestic organizations in crisis conditions]. Efektyvna ekonomika, (8). <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.8.66%20> [in Ukrainian].

15. Oliinyk, O. (2024). “Kyivstar”: my liubymo i virymo u te, shcho robymo [“Kyivstar”: We love and believe in what we do]. Delo.ua. <https://delo.ua/business/kiyvstar-mi-lyubimo-i-virimo-u-te-shho-robymo-434609/> [in Ukrainian].

16. Sukhorukova, H. (2025). Yak formuvaty novyi standart liderstva sered pratsivnykiv: dosvid Kyivstar [How to form a new leadership standard among employees: Kyivstar experience]. Kyivstar Business Hub. <https://hub.kyivstar.ua/articles/yak-formuvati-novij-standart-liderstva-sered-pracivnykiv-dosvid-kiyvstar> [in Ukrainian].

Дата надходження статті: 23.04.2026 р.

Дата прийняття статті до друку: 18.05.2026 р.

Дата публікації (оприлюднення) статті: 08.06.2026 р.

Стаття поширюється на умовах ліцензії Creative Commons Attribution License International CC-BY.