

Київський національний лінгвістичний університет  
Кафедра менеджменту і маркетингу

## **КУРСОВА РОБОТА**

з «Менеджменту і адміністрування»

на тему : Аналіз особистості керівника організації

Студентки III-го курсу М 02-20 групи  
першого (бакалаврського) рівня освітньої програми  
Менеджмент комерційної діяльності  
за спеціальністю 073 Менеджмент  
Семак Я.О.

Керівник доцент, кандидат економічних наук  
Насікан Н.І.

Національна шкала \_\_\_\_\_

Кількість балів: \_\_\_\_\_ Оцінка: ЄКТС \_\_\_\_\_

Члени комісії \_\_\_\_\_  
(підпис) (прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_  
(підпис) (прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_  
(підпис) (прізвище та ініціали)

**м. Київ – 2022 рік**

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНАЛІЗУ ОСОБИСТОСТІ КЕРІВНИКА ОРГАНІЗАЦІЇ .....	
1.1. Місце та роль керівника в організації .....	
1.2. Основні вимоги до керівника організації, його професійних і особистих якостей.....	
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОФЕСІЙНИХ І СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ ХАРАКТЕРИСТИК КЕРІВНИЦТВА У ПРАТ «КИЇВСТАР» .....	
2.1. Загальна характеристика діяльності ПрАТ «Київстар» .....	
2.2. Аналіз моделі керівництва та оцінка особистості керівника ПрАТ «Київстар» ...	
2.3. Резерви покращення управлінської діяльності керівника у ПрАТ «Київстар».....	
ВИСНОВКИ.....	
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	
ДОДАТКИ.....	

## ВСТУП

Сучасний світ перебуває у постійному розвитку. Фундаментом успіху будь-якої компанії у такому динамічному середовищі є правильно розроблена система управління. Сьогодні кожен керівник організації використовує свої професійні навички на максимальному рівні. Тому надзвичайно важливо звернути увагу та вивчити процеси, які забезпечують керівництво організацією та збільшують ефективність її діяльності.

**Актуальність теми дослідження** зумовлена тим, що аналіз особистості керівника та взагалі його діяльності на підприємстві є однією з тем, яка ніколи не втратить своєї актуальності. Адже від її ефективності та правильно побудованого управлінського процесу залежить функціонування організації. Останнє потребує аналізу, в першу чергу, саме особистості керівника організації, яка стає визначальним чинником створення оптимальної системи управління в організації. Цим питанням присвячені праці багатьох зарубіжних і вітчизняних вчених, серед яких : І.Адізес, З.Левченко, С.Мак-Клатчі, В.Марцин, Г.Мінцберг ,Н.Осадча та ін.

Проте подальший аналіз місця і ролі керівника в організації, вимог до його професійних і особистих якостей та впливу останніх на якість процесу управління і надалі залишається актуальним, що і зумовило вибір теми і мету дослідження.

**Мета дослідження** – визначити резерви покращення управлінської діяльності керівника організації на прикладі ПрАТ «Київстар».

### **Завдання :**

- Визначити роль та місце керівника в організації;
- Розглянути основні вимоги до керівника та його професійних і особистих якостей ;
- Надати загальну характеристику діяльності ПрАТ «Київстар»
- Провести дослідження професійних та соціально-психологічних характеристик керівництва у ПрАТ «Київстар»;
- Визначити резерви покращення управлінської діяльності керівника у ПрАТ «Київстар».

**Об'єктом дослідження** є управлінська діяльність керівника організації.

**Предмет дослідження** – аналіз особистості керівника організації.

**Методи дослідження.** Для розв'язання визначених завдань і досягнення мети використовувались такі методи дослідження: логічний, системного аналізу, причинно-наслідкового аналізу, економіко-статистичний та ін.

**Інформаційна база дослідження** . Для досягнення поставленої мети у роботі було використано матеріали з навчальних підручників і посібників, наукові статті, інформація із відкритих джерел Інтернет.

**Структура** курсової роботи складається зі вступу, двох розділів, п'яти підрозділів, висновків, списку використаних джерел, містить 20 сторінок, 6 рисунків, 2 таблиці.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНАЛІЗУ ОСОБИСТОСТІ КЕРІВНИКА ОРГАНІЗАЦІЇ

### 1.1. Місце та роль керівника в організації

Ключовою фігурою організації є сам керівник. Його ефективність визначається «особливим підходом», себто вмінням успішно вирішувати основні проблеми між людьми: можливість реагувати на поведінку підлеглих, чітко формулювання вимог до співробітників, встановлення з ними зворотного зв'язку. Такі керівники ставлять перед собою завдання дати підлеглим можливість добре заробляти, отримувати задоволення від їх праці, створювати умови для якісної праці [1, с.150].

Отже, хто є лідером: звичайна людина, яка досягла керівної посади, або той, хто народився обдарованим, або той, хто купив цю посаду для себе. Звичайно, лідерство - це дар. З дитинства ці люди є ініціаторами всіх ігор і пригод, наводячи однолітків на всілякі пустощі. Він фасилітатор, генератор ідей, він дає напрямки. Але якщо у вас немає таланту, але ви повинні керувати, менеджер може багато чому навчити і освоїти [2, с.59].

Керівник – висококваліфікований фахівець з великим досвідом роботи, який постійно вдосконалює свій професіоналізм. Менеджери, які піклуються про продуктивність, повинні прагнути бути лідерами. Тому керівники повинні бути готові змінити свою думку, якщо це необхідно. Менеджер, який вибрав певний стиль керівництва і чітко його дотримується, може не впоратися з лідерством в іншій ситуації і на іншій посаді. Керівники, які хочуть бути продуктивними та повністю розкрити потенціал своїх підлеглих, не можуть прийняти якийсь один стиль протягом своєї кар'єри. Сучасний менеджер повинен адаптуватися та адаптувати свій стиль управління до конкретної ситуації, тому що високоосвічений менеджер знає, як діяти по-іншому відповідно до вимог сучасної роботи [1, с.150].

Існує різниця між управлінням і лідерством. Якщо розглядати з психологічної точки зору, лідерство – це процес психосоціального впливу, коли людина свідомо

впливає на інших, щоб структурувати дії та стосунки в організації. Лідерство проявляється в умінні пробудити мрію підлеглих, вони будуть прагнути наблизитися до цієї мрії і забезпечити необхідну для цього енергію. Існують також ознаки управління організацією групи, що впливає на неї. Психологічно лідери належать до групи і мають повноваження приймати рішення у важливих ситуаціях. Лідер є центральною фігурою в організації спільної діяльності та регулюванні взаємин у колективі, впливає на окремих осіб або на групу загалом, спрямовує їхні зусилля на досягнення поставлених цілей [3, с.9].

## **1.2. Основні вимоги до керівника організації, його професійних і особистих якостей**

У будь-якій організації є певні вимоги до посади керівника. За допомогою цих вимог створюється можливість визначити професіоналізм топ-менеджера або виявити його слабкі сторони. Крім того, сам керівник, знаючи, чого від нього очікують, може скоригувати свою поведінку відповідно до певних стандартів [4, с. 618].

Успіх будь-якої організації є результатом грамотного менеджменту. З цих причин важливо розуміти критерії, які застосовуються під час оцінювання діяльності її керівника. Серед них виділяють наступні:

- готовність до відповідальності і певних ризиків;
- вправність у співпраці з підлеглими;
- спроможність формувати нові та свіжі ідеї;
- здатність правильно та якісно розподіляти ролі в керованому колективі та з розумінням делегувати повноваження;
- навички тайм-менеджменту;
- освіченість та спеціальні навички підготовки, які необхідні керівнику;
- бути гнучким щодо результативної зміни стилю;
- активне володіння аналітичними навичками;

- вміння користуватись позитивним впливом на людей, який в свою чергу, допомагає управляти та направляти;
- здатність аналізувати ситуацію задля оптимального шляху досягнення поставленої мети;
- критичність мислення до самого себе, до підсумків роботи і процесу загалом;
- якісне аналізування ситуації, що склалася, та активні дії під час складних та надзвичайних ситуацій [5].

У результаті вимоги до керівників зводяться до того, щоб бути професіоналами, мати здатність мислити нестандартно, приймати сміливі рішення в потрібний момент. Також важливою вимогою до керівника є здатність до активного мислення. Мова йде про наступні характеристики розуму та персоналії керівника загалом:

- вміло поєднує інноваційні управлінські рішення зі своїм попереднім досвідом
- швидко реагує на зміни умов
- враховує всі обмеження трудового процесу і правильно розставляє пріоритети
- чітко визначає перспективи і проблеми
- постійно аналізує ефективність методів виконання завдань
- позитивно ставиться до підлеглих, адже від цього залежить їх ентузіазм [5].

Крім того, однією з основних вимог до менеджера можна визначити його вміння організовувати власну роботу. Оскільки для здійснення ефективної взаємодії із своїми підлеглими, керівник повинен досконало володіти самоменеджментом, вміти оптимально планувати свій робочий час, правильно встановлювати пріоритети в діяльності, бути здатним професійно вирішувати завдання в умовах обмеженого часу.

Кожна організація має свої спеціальні завдання, які формуються відповідно до специфіки основної діяльності. Кваліфікаційні вимоги до керівника можуть відрізнятися залежно від сфери діяльності, очолюваної ним організацією.

Візьмемо як приклад характеристики організаційних супервайзерів. У цьому випадку кваліфікаційні вимоги до посади керівника такі:

1. Управління відповідно до закону.

2. Менеджер повинен вміти досягати фінансово-економічних результатів, необхідних для діяльності підприємства.

3. Визначити стратегію та напрямок організаційних дій.

4. Робить все для того, щоб виробничо-господарська діяльність здійснювалася з використанням нової техніки на основі останніх технологій [6].

Тому вимоги до менеджерів прості: вживати заходів, спрямованих на збільшення продажів послуг і продукції, підвищення якості та конкурентоспроможності. Це означає, що товар повинен відповідати стандартам держави та вимогам інших розвинених країн, даючи можливість компанії завойовувати нові ринки.

## **РОЗДІЛ 2**

### **ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОФЕСІЙНИХ І СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ ХАРАКТЕРИСТИК КЕРІВНИЦТВА У ПРАТ «КИЇВСТАР»**

#### **2.1. Загальна характеристика діяльності ПрАТ «Київстар»**

«Київстар» — одна з найбільших телекомунікаційних компаній України. Основним видом діяльності ПрАТ «Київстар» є надання послуг мобільного зв'язку та Інтернету на території України. На даний момент ПрАТ «Київстар» має достатньо технологій для забезпечення якісної передачі даних, особливо в найсучасніших форматах 3G і 4G. Також компанія має декілька базових станцій мережі, які забезпечують покриття мобільним зв'язком усіх міст та понад 27 тис. населених пунктів України, автошляхів місцевого та державного значення тощо [7].



ПАТ «Київстар» засновано в 1994 році українцем Ігорем Літовченко. У 1997 році мобільний зв'язок був запроваджений по всій Україні, а через рік вперше реалізовано обмін текстовими повідомленнями між мобільними пристроями [8]. Логотип ПрАТ «Київстар» можна переглянути на рис. 2.1.



Рис.2.1. Логотип ПрАТ «Київстар»

У 2002 році компанія отримала міжнародну сертифікацію ISO 9001:2000, досягнувши 100% покриття роумінгу в країнах Європи. У 2009 році «Вимпелком» і «Київстар» об'єдналися в холдингову компанію VimpelComm Ltd, яка пізніше була перейменована на VEON . Сьогодні «Київстар» входить до складу VEON, одного з найбільших телекомунікаційних холдингів Європи, який об'єднує під своїм управлінням кілька брендів послуг мобільного зв'язку та Інтернету в Європі, Азії та Африці, а також володіє приблизно 73,8% [7].

Місія ПрАТ «Київстар» — покращувати життя людей, надаючи якісні телекомунікаційні послуги [8]. Схематично її можна представити як комбінацію трьох прямих значень (рис. 2.2).



Рис.2.2. Цінності ПрАТ «Київстар»

*Джерело: створено автором на підставі [8]*

На підтвердження простоти, інноваційності та важливості діяльності ПрАТ «Київстар» для користувачів можна навести наступні приклади. У 2019 році президент компанії Олександр Комаров отримав нагороду «Найшвидший мобільний інтернет» на Mobile World Congress у Барселоні, яку регулярно вручає компанія Ookla [7]. Таким чином, компанія розвиває та надає телекомунікаційні послуги не лише на національному рівні, а й практично по всьому світу для обслуговування своїх користувачів. Для того щоб компанія постійно надавала якісний продукт – якісну послугу – вона повинна мати міцний фундамент, здатний ефективно функціонувати у будь-якому ринковому середовищі.

Основною сферою діяльності компанії «Київстар» є надання послуг дротового та бездротового зв'язку. Допоміжні види діяльності ПАТ "Київстар" включають будівельні та ремонтні послуги, продаж телекомунікаційного обладнання, оптовий, роздрібний продаж та послуги з ремонту побутової техніки, електронного обладнання, надання інформаційно-довідкових послуг, маркетингові та соціологічні

дослідження [9]. Також пропонуємо розглянути організаційну структуру ПрАТ «Київстар», яку зображено на рис.2.3.

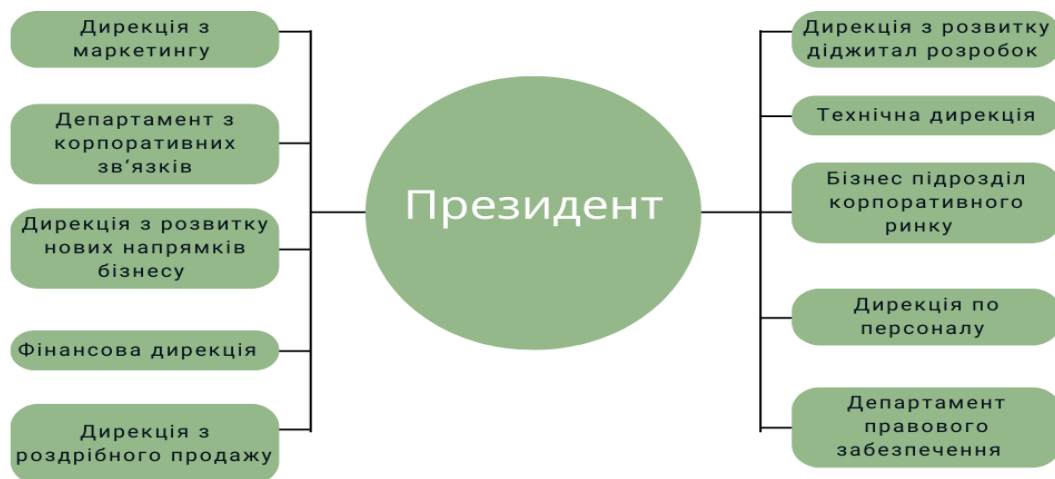


Рис.2.3. Організаційна структура ПрАТ «Київстар»[12].

Для ПрАТ «Київстар» характерна лінійно-функціональна організаційна структура, яка передбачає поділ на департаменти, дирекції та функціональні зони, які очолює президент компанії.

Кількість співробітників «Київстар» складає 2674 особи [8]. Варто також наголосити на високому професійному та кваліфікаційному рівні співробітників компанії, про що свідчить 90% частка співробітників з вищою освітою. Більше того, у 2021 році більшість співробітників ПрАТ «Київстар» змогли підвищити свою кваліфікацію на спеціальних курсах, тренінгах та конференціях, спрямованих на підвищення кваліфікації спеціалістів[10].

Крім того, доцільно розглянути гендерну структуру персоналу компанії, наведену на рис. 2.4., що ми вважаємо важливим соціальним аспектом управління великими компаніями в сучасних умовах.

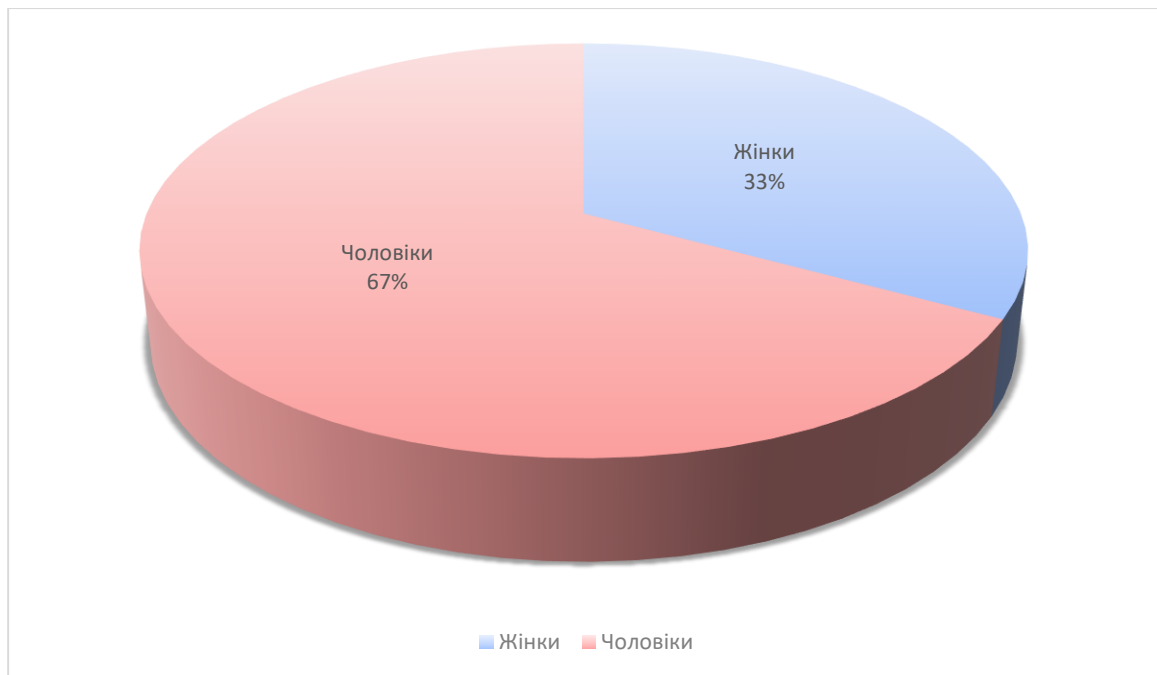


Рис.2.4. Гендерна структура персоналу компанії «Київстар» [8].

Дані, представлені на рисунку, показують, що кількість працівників-чоловіків в компанії «Київстар» вища за кількість співробітниць.

Пріоритетними напрямками основної діяльності «Київстар» є:

- надання послуг мобільного інтернету та зв'язку – покращення якості пропонованих послуг, розширення радіусу покриття, збільшення числа абонентів до 9,1 млн. абонентів. Крім того, «Київстар» продовжує утримувати лідируючі позиції серед вітчизняних операторів зв'язку;

- надання послуг фіксованого доступу до Інтернету пропонує розширення клієнтської бази компанії як постачальника інтернет-послуг [8];

- IoT (Internet of Things - розробка необхідного програмного забезпечення). Ця онлайн-платформа дозволяє споживачам швидко контролювати стан та витрати на обслуговування власного обладнання, а також віддалено збирати та аналізувати статистичні дані щодо використання обладнання [11].

Загалом, «Київстар» зацікавлений у прийомі на роботу молодих фахівців, оскільки мають свій погляд на різні ситуації та робочі питання. Більше того, можна дійти висновку, що «Київстар» є лідером ринку серед інших українських операторів мобільного зв'язку, оскільки послуги мобільного зв'язку «Київстар» мають понад 25

мільйонів абонентів [8]. Для порівняння кількість абонентів українських операторів було зведено до табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Кількість абонентів українських операторів [13]**

Оператор	Кількість абонентів, млн.	Частка ринку	Частка ринку, %
Київстар	26,2	0,47	47,5
Vodafone	19,6	0,35	35,2
Lifecell	6,8	0,125	12,5
Інтертелеком та інші	1,7	0,023	2,3
Разом	54,2	1	100

Для кращої візуалізації інформації щодо кількості користувачів українських операторів, розглянемо наступну діаграму (рис.2.5)



Рис.2.5. Кількість абонентів українських операторів [13]

Отже, таким чином, можна підтвердити, що ПрАТ «Київстар» є лідером на українському ринку серед мобільних операторів.

Невід'ємною складовою загальної характеристики підприємства є його фінансовий стан. За даними із відкритих джерел можна оцінити результати аналізу фінансового стану компанії ПрАТ «Київстар» (табл.2.2).

Таблиця 2.2

**Аналіз фінансового стану ПрАТ «Київстар»[14]**

№	Показник	2019	2020	2021	Фактична ситуація
1.	Неплатежі	4 315 927	7 781 311	8 222 694	збільшення
2.	Коефіцієнт незалежності	0,7872921	0,672567	0,5599975	0,5 і більше
3.	Коефіцієнт фінансової стійкості	0,8015831	0,6863569	0,662916	в межах 0,7
4.	Коефіцієнт ділової активності	0,8676048	0,8191097	0,9042444	збільшення
5.	Коефіцієнт рентабельності активів	0,3133792	0,2921938	0,3642546	збільшення
6.	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,4169018	0,4023806	0,5905958	збільшення
7.	Коефіцієнт загальної ліквідності	2,0688153	0,8233127	2,3222061	в межах 2,0 (окрім 2020 року)

*Джерело: Фінансова та аналітична інформація ПрАТ «Київстар»*

Таким чином, ми стверджуємо, що управління корпоративною ефективністю залежить від взаємодії багатьох різних факторів. Фінансова діяльність йде пліч-о-пліч з корпоративним управлінням. Успішне функціонування компанії забезпечується взаємодією керівництва та внеском кожного співробітника у розвиток компанії, що в кінцевому підсумку призводить до підвищення інвестиційної привабливості, збільшення прибутковості та зміцнення конкурентної позиції на ринку.

## 2.2. Аналіз моделі керівництва та оцінка особистості керівника ПрАТ «Київстар»

Система стимулювання праці надає позитивний вплив на економічний розвиток підприємства. Це допомагає керувати підлеглими та добиватися позитивних результатів у вигляді якісної роботи [15, с. 5].

У компанії «Київстар» одним із методів мотивації є заохочення співробітників за досягнення цілей, поставлених кожним відділом. Для цього матеріальна винагорода залежить від виконання або невиконання плану, який покликаний мотивувати керівництво та співробітників на досягнення поставленої мети. Крім того, керівництво ПрАТ «Київстар» використовує стимулювання окремих працівників, обираючи найкращих працівників наприкінці кварталу, аналізуючи ефективність їхньої роботи та нагороджуючи їх [13].

Досліджуючи діяльність ПрАТ «Київстар», можна дійти висновку, що «Київстар» дотримується європейського підходу до всієї компанії. Керівництво поділяє систему мотивації «Київстар» на дві складові – фінансові та нефінансові стимули. Структуру

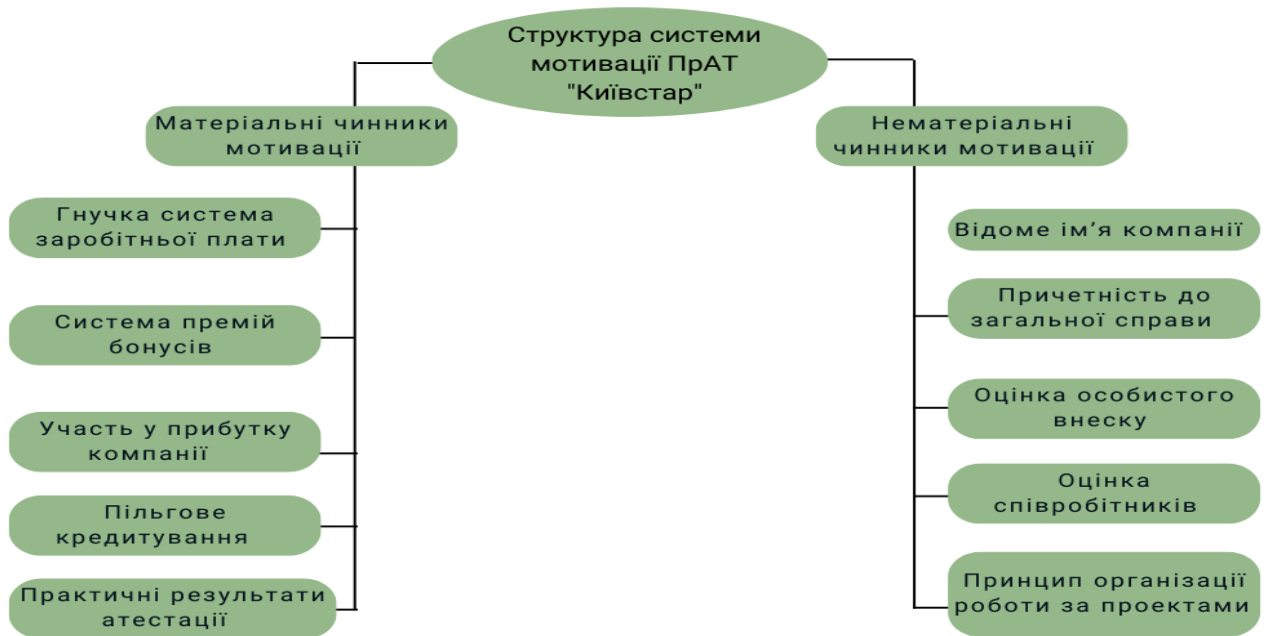


Рис.2.6 Структура системи мотивації ПрАТ «Київстар»[8]

На наш погляд, найбільш ефективною мотивацією досліджуваної організації є власні проекти професійного розвитку. У компанії діє система розвитку людських ресурсів, що складається з різних напрямків, які представлені на рис.2.7.



Рис.2.7. Програми розвитку персоналу [9].



Ще одним важливим компонентом у проєктуванні моделі управління ПрАТ «Київстар» є система оцінки діяльності співробітників. ПрАТ «Київстар» проводить щорічну постановку цілей та атестацію підлеглих кожні три місяці. За допомогою цієї оцінки діяльності компанія надає потужний інструмент управління, який допомагає менеджерам керувати своєю командою та досягати стратегічних цілей. Саме зворотний зв'язок допомагає покращити особистий внесок співробітника та роботу в команді [13].

Щорічно ПрАТ «Київстар» проводить оцінку ефективної роботи компанії за 365 днів. Він показує показники професіоналізму співробітника та очікування компанії щодо корисності співробітника на його посаді [13].

Невід'ємною частиною відповідальності керівника перед співробітниками «Київстар» є забезпечення конкурентоспроможної та високої заробітної плати як методу мотивації та стимулювання [8]. «Київстар» пропонує високий рівень заробітної плати, що мотивує робоче середовище та робочі місця, що відповідають стандартам українського законодавства про охорону праці.

### 2.3. Резерви покращення управлінської діяльності у ПрАТ «Київстар»

Наразі «Київстар» є одним із найуспішніших та найбільших операторів мобільного зв'язку в Україні та вдосконалюється з кожним днем. «Київстар» - сучасна компанія, що динамічно розвивається, освоюючи різні світові практики. ПрАТ «Київстар» також робить перші кроки в галузі управління, надихаючись досвідом глобальних компаній. У даний час ПрАТ "Київстар" має значні резерви для мотивації та залучення кваліфікованого персоналу та співробітників усіх рівнів. В компанії працює велика кількість співробітників. Всі вони - різні люди з різним рівнем достатку та цілями. За теорією потреб А. Маслоу, ми розділили співробітників ПрАТ «Київстар» на три групи, які найбільше відрізняються за

своїми потребами, тому для них необхідно створити різну систему мотивації праці: чим вище становище працівника, тим вище його потреби в піраміді А. Маслоу, для топ-виконавців актуальні вторинні потреби: самовираження, потреба у визнанні, соціальні потреби [16].

Виходячи із зазначеного, можна визначити резерви покращення діяльності керівництва в напрямку впровадження в систему мотивації таких заходів:

- посилення партнерства між керівництвом та співробітниками. У партнерстві співробітники беруть активну участь у діяльності компанії, а також у прийнятті важливих рішень. Працівник продовжує брати участь у прибутках компанії, що підкреслює його значущість;
- збільшення кількості групових семінарів, кваліфікаційних заходів, спрямованих на створення команди, які організовує ПрАТ «Київстар». Завдяки таким заходам співробітник відчуває турботу, розуміє зацікавленість керівництва у його кандидатурі, і ми впевнені, що він працюватиме із ще більшою ефективністю;
- вирішення проблем у повсякденному житті співробітників (житло, безпека, побут), умови праці, робочий процес;
- проведення опитування для покращення процесу прийняття рішень у галузі управління людськими ресурсами. Це ефективний метод, що є відносно недорогим нематеріальним засобом мотивації персоналу. Особливої уваги потребує опитування керівників усіх рівнів управління.

Також напрямком покращення управлінської діяльності може бути робота керівництва з резервами товарної продукції. Основною метою аналізу, що проводиться у компанії, є виявлення резервів та недоліків продукції. У зв'язку з цим, можна зазначити основні резерви збільшення товарного виробництва ПрАТ «Київстар» за рахунок підвищення якості товарного виробництва:

- запобігання втратам та псуванню продукції;
- економічне використання продукції для виробничих потреб;
- збільшення обсягу виробництва;
- дослідження, вивчення та впровадження передового досвіду в економічній системі в різних галузях діяльності компанії;

- матеріальне та моральне стимулювання працівників за ефективні результати праці, економію ресурсів та зниження непродуктивних витрат та втрат.

Основними джерелами резервів зростання виробництва може бути створення додаткових робочих місць; підвищення продуктивність праці за допомогою інтенсифікації; впровадження заходів науково-технічного прогресу; покращення використання робочого часу.

## ВИСНОВКИ

Отже, у результаті проведеного дослідження щодо аналізу теоретичних засад особистості керівника організації були вивчені основи теорії та розглянуті практичні інструменти, які дозволяють підвищити ефективність функціонування компанії.

Також проведено аналіз діяльності компанії ПрАТ «Київстар», у процесі якого встановлено, що компанія є лідером з надання послуг зв'язку на українському ринку. Висока конкурентоспроможність компанії є найвищою серед інших компаній.

Аналіз фінансового стану ПрАТ «Київстар» на основі даних, які знаходяться у відкритому доступі, показав, що фінансовий стан підприємства покращувався протягом останніх трьох років.

Також проведено аналіз управлінської діяльності у ПрАТ «Київстар». Розглянуто структуру моделі мотивування, програми розвитку та запропоновано резерви покращення управлінської діяльності, які, на наш погляд, є доцільними та ефективними для впровадження і використання їх керівництвом ПрАТ «Київстар».

## Список використаних джерел

1. Осадча Н.В. Репутація керівництва у контексті формування репутації підприємства . *Формування ринкових відносин в Україні*. 2009. №10. С. 149-152.
2. Левченко З. Культура етикету керівника – наука спілкування . *Вісник КІБТ*. 2008. Вип.1. С. 59-60.
3. Марцин В.С. Роль керівника в регулюванні інформаційних потоків управлінського процесу . *Економіка АПК*. 2009. №11. С. 9-11.
4. Висоцька М.П., Шепута М.М. HR-теорія етапів управління персоналом. *Сучасні проблеми менеджменту: XIV міжнар. наук.-практ. конф.*, 19 жовтня 2018 р. Київ, 2018. С.618-622.
5. Вимоги до керівника : критерії оцінки, особистісні якості та професіоналізм. *What ?*: веб-сайт.URL : <https://what.com.ua/vimogi-do-kerivnika-kriterii/> (дата звернення: 15.12.2022).
6. [Електронний ресурс] [supervajzer-tse-khto-i-chim-zajmaetsya](#)
7. [Електронний ресурс] <https://opendatabot.ua/c/21673832>
8. [Електронний ресурс] Офіційна сторінка ПрАТ «Київстар» <http://www.kyivstar.ua>
9. [Електронний ресурс] Якість «Київстар». ПрАТ «Київстар» [https://kyivstar.ua/uk/about/about/quality/quality\\_levels/2019](https://kyivstar.ua/uk/about/about/quality/quality_levels/2019)
10. [Електронний ресурс] Життя двох гігантів. Чому lifecell втрачає частку ринку <https://tech.liga.net/telecom/article/jizn-mejdu-dvuh-gigantov-pochemu-lifecell-teryayet-dolyu-rynka>
11. [Електронний ресурс] [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/42078/1/Zhurakovskiyi\\_B\\_Zeniv\\_Tehnologii\\_inter\\_net\\_rechey.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/42078/1/Zhurakovskiyi_B_Zeniv_Tehnologii_inter_net_rechey.pdf)
12. [Електронний ресурс] <https://kyivstar.ua/uk/career/company-structure>
13. [Електронний ресурс] <https://ua.interfax.com.ua/news/press>-Київстар - один із кращих роботодавців за версією рейтингу Forbes Україна .

14. [Електронний ресурс] <https://kyivstar.ua/uk/about/about/partners>

15 .Дядечко Л.П. Мотивація персоналу в системі ефективного функціонування транснаціональних корпорацій / Л.П. Дядечко, К.С. Хрипунова // Экономические науки. –2010. – №3. – С. 5-6.

## ДОДАТКИ А

Таблиця 2.1.

### Кількість абонентів українських операторів [13]

Оператор	Кількість абонентів, млн.	Частка ринку	Частка ринку, %
Київстар	26,2	0,47	47,5
Vodafone	19,6	0,35	35,2
Lifecell	6,8	0,125	12,5
Інтертелеком та інші	1,7	0,023	2,3
Всього	54,2	1	100

Таблиця 2.2

### Аналіз фінансового стану ПрАТ «Київстар» [14]

№	Показник	2019	2020	2021	Фактична ситуація
1.	Неплатежі	4 315 927	7 781 311	8 222 694	збільшення
2.	Коефіцієнт незалежності	0,7872921	0,672567	0,5599975	0,5 і більше

3.	Коефіцієнт фінансової стійкості	0,8015831	0,6863569	0,662916	в межах 0,7
4.	Коефіцієнт ділової активності	0,8676048	0,8191097	0,9042444	збільшення
5.	Коефіцієнт рентабельності активів	0,3133792	0,2921938	0,3642546	збільшення
6.	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,4169018	0,4023806	0,5905958	збільшення
7.	Коефіцієнт загальної ліквідності	2,0688153	0,8233127	2,3222061	в межах 2,0 (окрім 2020 року)

*Джерело: Фінансова та аналітична інформація ПрАТ «Київстар»*