

# ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ РОЗВИТКУ ТА ЗБЕРЕЖЕННЯ ПЕРСОНАЛУ ПрАТ «КИЇВСТАР»

©2020 ПОЛОТНЯК І. Г.

УДК 331.108  
JEL: M51

## Полотняк І. Г. Формування організаційно-економічного механізму розвитку та збереження персоналу ПрАТ «Київстар»

*Мета статті – аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів формування організаційно-економічного розвитку та збереження персоналу компанії «Київстар»; дослідження методів та критеріїв оцінювання результативності роботи працівників та рекомендації з впровадження заходів для вдосконалення системи управління персоналом. Сьогодні телекомунікаційна компанія ПрАТ «Київстар» є одним із найбільш успішних українських роботодавців завдяки сучасним підходам до управління персоналом і створенню сприятливих умов для розвитку працівників. Основним завданням управління персоналом є поєднання його ефективного навчання, підвищення кваліфікації та трудової мотивації для розвитку навичок працівників та стимулювання їх до виконання робіт вищого рівня. Розглянуто особливості кадрової політики української телекомунікаційної компанії «Київстар»; проаналізовано якісний склад персоналу, систему розвитку та мотивації персоналу. Описано фактори, які чинять безпосередній вплив на розвиток кадрового потенціалу підприємства, зокрема внутрішньосистемні та індивідуальні. Запропоновано заходи для вдосконалення системи розвитку та збереження персоналу компанії. Також важливим напрямком дослідження в галузі розвитку та збереження персоналу є формування автоматизованого механізму процесу оцінки персоналу підприємства. Сучасні реалії вітчизняної економіки для забезпечення конкурентоспроможності підприємств потребують використання новітніх управлінських методів і технологій задля розвитку професійного рівня працівників підприємства, нових підходів до формування організаційно-економічного механізму управління персоналом, що й зумовлює необхідність подальших досліджень авторів роботи.*

**Ключові слова:** розвиток персоналу, кадрова політика, мотивація, оцінювання, телекомунікаційна компанія «Київстар».

**DOI:** <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-11-379-384>

**Табл.:** 3. **Бібл.:** 18.

**Полотняк Ірина Геннадіївна** – магістрантка, Одеська національна академія зв'язку ім. О. С. Попова (вул. Кузнечна, 1, Одеса, 65029, Україна)  
**E-mail:** polotnyak02@gmail.com

UDC 331.108  
JEL: M51

## **Polotniak I. G. Formation of the Organizational-Economic Mechanism of Development and Preservation of the Staff of «Kyivstar» JSC**

*The article is aimed at analyzing both external and internal factors of formation of the organizational-economic development and preservation of the staff of company «Kyivstar»; examining the methods and criteria for assessing the effectiveness of the employees' performance, recommendations for implementing measures to improve the human resources management system. Today, the telecommunications company «Kyivstar» is one of the most successful Ukrainian employers due to modern approaches to human resources management and creation of favorable conditions for employee development. The main task of human resources management is to combine its effective training, qualification advancing and labor motivation to develop the skills of employees and encourage them to perform top-level work. The peculiarities of personnel policy of Ukrainian telecommunications company «Kyivstar» are considered; the quality staff composition, system of staff development and motivation are analyzed. The factors that have a direct impact on the development of personnel potential of the enterprise, in particular intrasystem and individual ones, are described. Measures are proposed to improve the system of development and preservation of the company's staff. A further important direction of research in the field of staff development and preservation is the formation of an automated mechanism for the process of assessing the enterprise's staff. Modern realities of the national economy to ensure the competitiveness of enterprises require the use of the latest management methods and technologies for the development of professional level of employees, new approaches to the formation of an organizational-economic mechanism of staff management, which necessitates further research.*

**Keywords:** staff development, personnel policy, motivation, assessment, telecommunications company «Kyivstar».

**Tabl.:** 3. **Bibl.:** 18.

**Polotniak Iryna G.** – Graduate Student, Odesa National Academy of Telecommunications named after O. S. Popov (1 Kuznechna Str., Odesa, 65029, Ukraine)  
**E-mail:** polotnyak02@gmail.com

У сучасних умовах господарювання питання управління персоналом набуває дедалі більшого значення як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства, досягнення успіху в реалізації його стратегії розвитку. На сьогоднішній день планування та організація процесу розвитку персоналу є провідним завданням для досягнення поточних і довгострокових цілей компанії з метою формування висококваліфікованого, конкурентоспроможного та освіченого працівника. Відповідно

до класичних підходів розуміння соціальної відповідальності підприємство зобов'язане бути соціально відповідальним не тільки перед суспільством, але й перед власним персоналом [1].

Таким чином, необхідність упровадження інноваційних методів управління розвитком, мотивацією та збереженням персоналу визначає актуальність вибраної теми дослідження.

Досвід українських і зарубіжних підприємств доводить, що ефективність управління персоналом,

зокрема його розвиток, залежить від постійного вдосконалення методів і форм управління, наукового забезпечення управлінських рішень та їх практичної реалізації. Управління персоналом є складовою соціального управління, під яким традиційно розуміється управління людьми та їх колективами. У сучасному економічному середовищі проблеми управління персоналом є доволі актуальними, тому розглянемо їх детальніше.

**З**а умов ринкової економіки в управлінні персоналом підприємство розглядає людей як надбання організації, як ресурс, який треба ефективно застосовувати для досягнення цілей, як джерело невикористаних резервів. У сучасних умовах основним завданням управління персоналом є поєднання ефективного навчання персоналу, підвищення кваліфікації та трудової мотивації для розвитку навичок працівників і стимулювання їх до виконання робіт вищого рівня. Тому працівники підприємства постійно повинні намагатися підвищувати свій культурний і освітній рівень. Це може виражатися в безперервному підвищенні свого професіоналізму та розвитку особистих культурних переваг [2].

Питання розробки організаційно-економічного механізму управління персоналом і проблем розвитку персоналу на підприємствах висвітлені в роботах вітчизняних і зарубіжних учених, серед яких: В. Мухін, Ф. Хміль [3], О. Тридід, В. Савченко [4], А. Куценко, І. Біла, А. Балабанова, М. Виноградський [5], Е. Коротков, Г. Попов, Г. Казаченко, А. Малицький та багато інших.

Практичні та теоретичні аспекти й особливості системи управління персоналом, а також основні складові кадрової політики підприємств представлені в роботах В. Галенка, О. Крушельницької [6], Є. Пархимчика, М. Петрова, О. Грішнєвої [7], Д. Козлова, Л. Кльоби, В. Храмова та інших.

У наукових дослідженнях замало уваги приділяється проблемам формування ефективної системи управління персоналом вітчизняних підприємств і збереженню їх кадрового потенціалу; концепції, практиці та перспективам її розвитку; створенню власної ефективної системи навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників підприємств; системі пошуку та відбору керівних кадрів.

Сучасні реалії вітчизняної економіки для забезпечення конкурентоспроможності підприємств потребують використання новітніх управлінських методів і технологій задля розвитку професійного рівня працівників підприємства, нових підходів до формування організаційно-економічного механізму управління персоналом, що й зумовлює необхідність подальших досліджень цих проблем.

*Метою* даної статті є систематизація теоретико-методичних положень та обґрунтування практич-

них рекомендацій щодо формування організаційно-економічного механізму розвитку та збереження персоналу компанії ПрАТ «Київстар».

**С**ьогодні телекомунікаційна компанія ПрАТ «Київстар» є одним із найбільш успішних українських роботодавців завдяки сучасним підходам до управління персоналом і створенню сприятливих умов для розвитку працівників.

У компанії діє система постійного навчання та підвищення кваліфікації, мотивація співробітників, залучення колективу до управління інноваціями й операційними процесами в компанії. Щорічно близько 50% співробітників компанії проходять навчання на різноманітних тренінгах і курсах, які організовуються компанією, 40% користуються гнучким робочим графіком, за необхідності будь-який співробітник може працювати дистанційно, через систему «Віртуальний офіс». ПрАТ «Київстар» інвестує у своїх співробітників – в навчання та розвиток необхідних компетенцій, піклується про соціальну захищеність персоналу, забезпечує високий рівень заробітних плат, мотивуючу робочу атмосферу та робочі місця, що відповідають нормам українського законодавства про охорону праці [8].

У табл. 1 наведено якісний склад персоналу компанії ПрАТ «Київстар» станом на початок 2020 р. за статтю, віком, стажем роботи та освітнім рівнем [9].

Коли працівник приймається на посаду, його обов'язки чітко визначені посадовими інструкціями та встановлено певний рівень зарплати (грейд). Кожна посада і кожен грейд має певну «виделку» розміру заробітної плати, яка може змінюватися залежно від успіхів співробітника на цій посаді. Всі виплати в компанії відбуваються абсолютно легально, зі сплатою відповідних податків, і, таким чином, співробітник компанії ПрАТ «Київстар» легко може використовувати ще й такі додаткові можливості, як банківське кредитування, пенсійне забезпечення тощо [10].

Дані табл. 1 свідчать про те, що статеву структуру персоналу ПрАТ «Київстар» характеризується переважаанням чоловіків. Із 4000 штатних працівників чоловіків у компанії налічується 2 650 осіб, що становить 66,3% структури персоналу. Жінок у штаті ПрАТ «Київстар» 1350 осіб, або 33,7% усіх працівників. За віком найбільшою є група від 26 до 36 років, її частка у всьому персоналі складає 37,3%. Вищу освіту мають 3915 осіб, що становить 97,9%. Більше половини працівників ПрАТ «Київстар» (2442 особи, або 61,1%) складають люди з практичним досвідом роботи, їх стаж нараховує більше 5 років.

Менеджерами з персоналу компанії постійно проводиться аналіз якісного рівня розміщення працівників за посадами, що має велике значення для планування кадрової роботи, виявлення додаткової потреби в спеціалістах і потреби в професійному навчанні працівників.

Таблиця 1

## Якісний склад персоналу ПрАТ «Київстар»

Показник	Чисельність персоналу, осіб	Відсоток до підсумку, %
1. Персонал компанії, всього	4000	100
2. Структура персоналу за статтю:		
чоловіки	2650	66,3
жінки	1350	33,7
3. Віковий склад:		
до 18 років	54	1,4
18–25 років	874	21,8
26–36 років	1490	37,3
37–50 років	1375	34,3
старше 50 років	207	5,2
4. Розподіл за стажем роботи:		
до 1 року	50	1,2
1–2 роки	383	9,5
2–5 років	1125	28,2
5 і більше років	2442	61,1
5. Освітній рівень:		
середня спеціальна освіта	13	0,3
незакінчена вища освіта	72	1,8
вища освіта	3915	97,9

Ефективність роботи персоналу прямо залежить від стану матеріального стимулювання працівників. Саме тому аналіз продуктивності праці у ПрАТ «Київстар» доцільно проводити у взаємозв'язку з аналізом середньомісячної заробітної плати.

Система оплати праці в компанії забезпечує кожному співробітнику конкурентоспроможний і справедливий дохід. Співробітники ПрАТ «Київстар» отримують одну з найвищих зарплат в Україні. Крім того, в компанії існує система додаткових стимулів і соціальних гарантій, серед яких [11]:

- ✦ програма медичного страхування;
- ✦ страхування від нещасного випадку;
- ✦ пенсійне накопичувальне страхування;
- ✦ цільова матеріальна допомога;
- ✦ службовий мобільний телефон;
- ✦ послуга «Мобільна сім'я»;
- ✦ путівки Фонду соціального страхування;
- ✦ індивідуальний компенсаційний пакет.

На особливу увагу заслуговують освітні та мотиваційні програми компанії:

- ✦ програма розвитку талантів «Аргентум»;
- ✦ конкурс «Співробітник року»;

- ✦ проект IVC, метою якого є стимулювання працівників до участі у стратегічному розвитку компанії, внесення своїх пропозицій та креативних ідей щодо бачення майбутнього компанії.

ПрАТ «Київстар» впроваджує найсучасніші підходи до роботи з персоналом і людьми, які шукають роботу. Так, у компанії діє програма стажувань для молоді, яка має можливість попрацювати в компанії – лідері ринку та отримати досвід, необхідний для початку успішної кар'єри. Наприклад, у 2019 р. на шестимісячне оплачуване стажування у «Київстарі» були працевлаштовані 23 студенти [11].

Компанія проводить активну кадрову політику та володіє засобами прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий і довгостроковий періоди.

Особливості кадрової політики компанії ПрАТ «Київстар» [11]:

- ✦ 98% штатного персоналу має вищу освіту;
- ✦ відбираються кваліфіковані та професійні працівники;
- ✦ всі нові співробітники проходять співбесіду з фахівцями по підбору персоналу та керівником відділу, в якому працюватиме співробітник;
- ✦ при прийомі на роботу всі працівники проходять випробувальний термін тривалістю 3 місяці;
- ✦ проводяться корпоративні заходи;
- ✦ проводиться навчання персоналу на високому рівні;
- ✦ забезпечується медичне страхування працівників.

Надання якісних і ефективних послуг вимагає високої трудової віддачі працівників, виявлення ними наполегливості в досягненні поставлених організаційних та індивідуальних цілей. Для того, щоб оцінити особисті якості працівника, його поведінку, мотивацію, рівень відповідальності та результати виконання виробничих завдань, менеджери розробляють і застосовують процедури оцінки персоналу. У процесі оцінювання визначається рівень відповідності працівника визначеним в організації вимогам [12].

Періодичне оцінювання фактично досягнутого рівня виконання роботи та цілеспрямований вплив на збільшення її ефективності дають змогу менеджерам розв'язувати такі завдання:

- ✦ виявлення потреби в підвищенні кваліфікації працівників;
- ✦ оцінювання потенційних здібностей працівників і можливостей їх професійного зростання;
- ✦ обґрунтування рішень щодо службового переміщення персоналу в організації;
- ✦ аналіз трудової діяльності;
- ✦ розробка рішень щодо покращення трудових показників;

- ✦ встановлення цілей і завдань на перспективу;
- ✦ внесення змін у систему оплати та стимулювання праці [12].

У літературі з управління, системного аналізу та дослідження кадрового потенціалу підприємства фактори, які впливають на розвиток персоналу, традиційно поділяють на зовнішні та внутрішні [13; 14]. Ряд авторів виділяють особистісно-індивідуальні фактори розвитку, до яких відносять: психологічні характеристики (інтереси, потреби, комунікативність, мотиви, ціннісні орієнтації); стан здоров'я та фізіологічні характеристики; моральні якості особи та ін. [15–18] (табл. 2).

**П**роаналізувавши сучасну систему управління персоналом у компанії ПрАТ «Київстар», визначимо практичні рекомендації щодо формування організаційно-економічного механізму розвитку та збереження персоналу компанії. Схему організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу підприємства наведено в табл. 3.

Для вдосконалення системи розвитку та збереження персоналу компанії ПрАТ «Київстар» можна запропонувати ряд практичних рекомендацій:

- ✦ покращення системи мотивації для збільшення продуктивності праці, збереження персоналу та залучення нових професіоналів (опитування співробітників з метою виявлення мотивуючих факторів роботи);
- ✦ матеріальне заохочення за перевиконання поставленого плану (бонуси, премії);
- ✦ проведення щорічної атестації, яка дасть можливість кар'єрного зростання, збільшення розміру заробітної плати працівників і визначення шляхів подальшого особистісного розвитку кожного окремого співробітника;
- ✦ проведення внутрішнього конкурсу на заміщення вакантних посад, який, перш за все, оголошується серед співробітників компанії;
- ✦ зміцнення корпоративної культури та покращення психологічного клімату в колективі;
- ✦ організація культурних заходів для згуртування колективу;
- ✦ моральне стимулювання.

### ВИСНОВКИ

Телекомунікаційна компанія ПрАТ «Київстар», яка є лідером на українському ринку, використовує безліч програм розвитку та навчання співробітників і надає співробітникам можливість кар'єрного зростання.

У роботі на основі систематизації теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій існуючої системи управління персоналом запропоновано організаційно-економічний механізм розвитку та збереження персоналу компанії ПрАТ «Київстар».

**М**аксимальне врахування факторів, які впливають на розвиток і збереження персоналу компанії, зокрема внутрішньосистемних та індивідуальних, забезпечить високі позиції підприємства на ринку. Конкурентоспроможний персонал дозволяє значно підвищити рівень продуктивності праці, що забезпечує зростання обсягів випуску продукції, зниження витрат тощо. Також важливим напрямком дослідження в галузі розвитку та збереження персоналу є формування автоматизованого механізму процесу оцінки персоналу підприємства.

Для підвищення ефективності оцінювання персоналу необхідно: застосовувати сучасні, інноваційні методи оцінки працівників; зробити результати оцінювання доступними для персоналу; залучати працівників до процесу оцінювання шляхом можливості самому оцінювати свої професійні та особистісні якості, розробляти заходи, спрямовані на поліпшення роботи. ■

### ЛІТЕРАТУРА

1. Олійник О. О. Соціальна відповідальність : навч. посіб. Рівне : НУВГП, 2016. 222 с.
2. Козинець О. О. Проблеми та перспективи управління персоналом на сучасному підприємстві. *Економіка і управління*. 2014. № 3. С. 83–88.
3. Хміль Ф. І. Основи менеджменту. Київ : Академвидав, 2003. 608 с.
4. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2002. 351 с.
5. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом : навч. посіб. 2-ге вид. Київ : Центр навчальної літератури, 2009. 502 с.
6. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор, 2003. 296 с.
7. Економіка праці та соціально-трудова відносини : підручник / А. М. Колот, О. А. Грішнова, О. О. Герасименко та ін. Київ : Знання 2009. 711 с.
8. Київстар // Вікіпедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Київстар>
9. Облікова чисельність штатних працівників ПрАТ «Київстар». URL: <https://www.facebook.com/profspilka.kyivstar/posts>
10. Бізнес Портал Луцька. URL: [http://toplutsk.com/articles-article\\_280.html](http://toplutsk.com/articles-article_280.html)
11. Офіційний сайт компанії ПрАТ «Київстар». URL: <http://www.kyivstar.ua/about/>
12. Григор'єва О. В., Галайда Т. О., Іскрук А. В. Формування ефективної системи оцінювання персоналу на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2014. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3542>
13. Глущенко В. В., Глущенко І. І. Исследование систем управления: Социологические и экономические исследования. Прогнозные и плановые исследования. Экспериментальные исследования : учеб. пособие. 2-е изд., испр. и доп. Железнодорожный : Крылья, 2004. 416 с.
14. Отенко І. П., Малярець Л. М. Механізм управління потенціалом підприємства : монографія. Харьков : ХГЭУ, 2003. 220 с.
15. Коноваленко М. К., Яковлева Н. Г. Сучасні підходи до управління розвитком персоналу на основі ін-

## Фактори розвитку кадрового потенціалу підприємства

Назва	Фактори
Зовнішні фактори	Етап економічного розвитку Розвиток соціальної сфери Специфіка та престиж галузі Трудова мобільність Прогресивність техніки і технології, фондоозброєність праці в галузі Ситуація в галузі та динаміка її розвитку Розвиток теорії та практики управління персоналом Конкуренти Покупці та постачальники товарів Середньогалузева заробітна плата Система пільг і переваг, що надаються за роботу в галузі
Внутрішні фактори	Організаційна структура та форма власності підприємства Фінансово-господарська діяльність Маркетинг і продажі Якість управління персоналом Організація та нормування праці та відпочинку Соціальна політика підприємства Соціальна інфраструктура підприємства Рівень механізації та автоматизації Виробнича та трудова дисципліна
Внутрішньосистемні фактори	Кадрова політика підприємства Відповідність можливостей працівника роботі, що виконується Задоволеність працівників працею Висока корпоративна культура Організація роботи з персоналом Кваліфікація суб'єктів управління персоналом Система мотивації Участь працівників у вирішенні питань виробничого та соціального розвитку підприємства Соціальні гарантії та пільги Система та розмір оплати праці Соціально-психологічні стосунки Стили та методи суб'єктів управління персоналом
Індивідуальні фактори	Психологічні характеристики: інтереси, потреби, комунікативність, мотиви, ціннісні орієнтації Моральні якості особи Стан здоров'я та фізіологічні характеристики Рівень освіти та професійної підготовки Ставлення до трудових обов'язків Дисциплінованість, самоконтроль

новаційних моделей. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. 2010. № 5 : Технічний прогрес і ефективність виробництва. С. 49–54. URL: [http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/23304/1/vestnik\\_KhPI\\_2010\\_5\\_Konvalenko\\_Suchasni.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/23304/1/vestnik_KhPI_2010_5_Konvalenko_Suchasni.pdf)

16. Тимофеев И. П. Управление трудовой активностью персонала наукоемких предприятий : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. М., 2007. 28 с.
17. Трункина Л. В. Современные императивы формирования и развития трудового потенциала персонала предприятий : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. Саратов, 2011. 27 с.
18. Чередилов А. А. Развитие трудового потенциала аграрного сектора экономики как фактора эффективного хозяйствования и землепользования : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. М., 2007. 24 с.

**Науковий керівник – Тардаскіна Т. М.**, кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту та маркетингу Одеської національної академії зв'язку ім. О. С. Попова

## REFERENCES

- Biznes Portal Lutska. [http://toplutsk.com/articles-article\\_280.html](http://toplutsk.com/articles-article_280.html)
- Cheredilov, A. A. "Razvitiye trudovogo potentsiala agrarnogo sektora ekonomiki kak faktora effektivnogo khozyaystvovaniya i zemlepolzovaniya" [Development of the Labor Potential of the Agricultural Sector of the Economy as a Factor of Effective Management and Land Use]: *avtoref. dis. ... kand. ekon. nauk : 08.00.05*, 2007.
- Glushchenko, V. V., and Glushchenko, I. I. *Issledovaniye sistem upravleniya: Sotsiologicheskkiye i ekonomicheskkiye issledovaniya. Prognoznyye i planovye issledovaniya. Eksperimentalnyye issledovaniya* [Research on Control

## Організаційно-економічний механізм розвитку та збереження персоналу компанії ПрАТ «Київстар»

Зовнішні чинники впливу → Економічні; соціальні; політико-правові; екологічні; інноваційні	<b>Цілі та завдання розвитку та збереження персоналу підприємства</b> 1. Підвищення рівня профорієнтації та адаптації персоналу. 2. Перевірка відповідності професійно-компетентнісного рівня працівників вимогам підприємства та посаді, яку вони обіймають. 3. Розробка системи мотивації працівників до праці. 4. Підвищення професійно-компетентнісного рівня персоналу. 5. Забезпечення кар'єрного зростання залежно від професійно-компетентнісного рівня та індивідуальних особливостей персоналу. 6. Розробка інформаційно-методичного і програмного забезпечення для розвитку персоналу	Внутрішньоорганізаційні чинники впливу ← Фінансове забезпечення; кадрова політика; інноваційно-інвестиційна політика; маркетинг і збут
<b>Керуюча підсистема (власники та керівництво підприємства)</b>		
Відповідність основним принципам і виконання функцій розвитку персоналу Вибір моделей розвитку персоналу Вибір форм розвитку персоналу Вибір методів розвитку персоналу		
<b>Керована підсистема (система розвитку персоналу підприємства)</b>		
Розвиток персоналу Профорієнтація та адаптація персоналу Планування персоналу Оцінка персоналу Кар'єрне зростання персоналу Мотивація персоналу Професійне навчання персоналу Соціальний розвиток Досягнення організаційно-економічної ефективності управління розвитком персоналу		

Джерело: авторська розробка.

- Systems: Sociological and Economic Research. Predictive and Planned Research. Experimental Research]. Zheleznodorozhnyy: Krylya, 2004.
- Hryhorieva, O. V., Halaida, T. O., and Iskruck, A. V. "Formuvannya efektyvnoi systemy otsiniuvannya personalu na pidpriemstvi" [Forming of the Effective System of Personnel's Evaluation at the Enterprise]. *Efektivna ekonomika*. 2014. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3542>
- "Kyivstar" [Kyivstar]. Wikipedia. <https://uk.wikipedia.org/wiki/Київстар>
- Khmil, F. I. *Osnovy menedzhmentu* [Fundamentals of Management]. Kyiv: Akademvydav, 2003.
- Kolot, A. M. et al. *Ekonomika pratsi ta sotsialno-trudovi vidnosyny* [Labor Economics and Social and Labor Relations]. Kyiv: Znannia, 2009.
- Konovalenko, M. K., and Yakovleva, N. H. "Suchasni pidkhody do upravlinnia rozvytkom personalu na osnovi innovatsiinykh modelei" [Modern Approaches to Personnel Development Management Based on Innovative Models]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «KhPI»*. 2010. [http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/23304/1/vestnik\\_KhPI\\_2010\\_5\\_Konovalenko\\_Suchasni.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/23304/1/vestnik_KhPI_2010_5_Konovalenko_Suchasni.pdf)
- Kozynets, O. O. "Problemy ta perspektivy upravlinnia personalom na suchasnomu pidpriemstvi" [Problems and Prospects of Personnel Management in a Modern Enterprise]. *Ekonomika i upravlinnia*, no. 3 (2014): 83-88.
- Krushelnytska, O. V., and Melnychuk, D. P. *Upravlinnia personalom* [Personnel Management]. Kyiv: Kondor, 2003.
- "Oblikova chyselnist shtatnykh pratsivnykiv PrAT «Kyivstar»" [The Registered Number of Full-time Employees of PJSC "Kyivstar"]. <https://www.facebook.com/profspilka.kyivstar/posts>
- Ofitsiyniy sait kompanii PrAT «Kyivstar». <http://www.kyivstar.ua/about/>
- Oliinyk, O. O. *Sotsialna vidpovidalnist* [Social Responsibility]. Rivne: NUVHP, 2016.
- Otenko, I. P., and Malyarets, L. M. *Mekhanizm upravleniya potentsialom predpriyatiya* [Enterprise Potential Management Mechanism]. Kharkiv: KhGEU, 2003.
- Savchenko, V. A. *Upravlinnia rozvytkom personalu* [Personnel Development Management]. Kyiv: KNEU, 2002.
- Timofeyev, I. P. "Upravleniye trudovoy aktivnostyu personala naukoemkikh predpriyatiy" [Managing the Labor Activity of the Personnel of Knowledge-intensive Enterprises]: *avtoref. dis. ... kand. ekon. nauk : 08.00.05, 2007*.
- Trunkina, L. V. "Sovremennyye imperativy formirovaniia i razvitiia trudovogo potentsiala personala predpriyatiy" [Modern Imperatives of the Formation and Development of the Labor Potential of the Personnel of Enterprises]: *avtoref. dis. ... kand. ekon. nauk : 08.00.05, 2011*.
- Vynohradskiy, M. D., Vynohradska, A. M., and Shkanova, O. M. *Upravlinnia personalom* [Personnel Management]. Kyiv: Tsentri navchalnoi literatury, 2009.