

ВПЛИВ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ
НА ФІНАНСОВУ ДІЯЛЬНІСТЬ ПРАТ «КИЇВСТАР»INFLUENCE OF ORGANIZATION STRUCTURE
OF MANAGEMENT FOR FINANCIAL ACTIVITY OF "KYIVSTAR"

У статті розкрито сутність та основні характеристики організаційної структури управління підприємств. Проаналізовано організаційну структуру управління ПрАТ «Київстар». Управління здійснюється сукупністю підрозділів, що спеціалізуються на виконанні конкретних видів робіт, де фахівці одного профіля об'єднані в певні відділи, а саме відділ маркетингу, фінансовий відділ, відділ логістики. У кожному підрозділі є свій керівник, зокрема фінансовий директор у бухгалтерії, директор по маркетингу серед маркетологів. Всі відділи взаємопов'язані та підкоряються генеральному директору. Визначено основні показники фінансової діяльності ПрАТ «Київстар». Досліджено залежність показників фінансової діяльності підприємства від його організаційної структури. Встановлено, що така залежність є досить тісною й складає приблизно 60%. Запропоновано шляхи зміцнення фінансового стану підприємства. Саме наявності грамотного та ефективного управління підприємство здатне не тільки встояти в конкурентній боротьбі, але й бути лідером на ринку.

Ключові слова: організаційна структура управління, фінансова діяльність, прибуток, рентабельність, кореляційна залежність, ПрАТ «Київстар», фінансовий стан.

В статье раскрыты сущность и основные характеристики организационной струк-

туры управления предприятием. Проанализирована организационная структура управления ЧАО «Київстар». Управление осуществляется комплексом подразделений, специализирующихся на выполнении конкретных видов работ, где специалисты одного профиля объединены в определенные отделы, а именно отдел маркетинга, финансовый отдел, отдел логистики. У каждого подразделения есть свой руководитель, в частности финансовый директор в бухгалтерии, директор по маркетингу среди маркетологов. Все отделы взаимосвязаны и подчиняются генеральному директору. Определены основные показатели финансовой деятельности ЧАО «Київстар». Исследована зависимость показателей финансовой деятельности предприятия от его организационной структуры. Установлено, что такая зависимость является довольно тесной и составляет примерно 60%. Предложены пути укрепления финансового состояния предприятия. Именно при наличии грамотного и эффективного управления предприятие способно не только выстоять в конкурентной борьбе, но и быть лидером на рынке.

Ключевые слова: организационная структура управления, финансовая деятельность, прибыль, рентабельность, корреляционная зависимость, ЧАО «Київстар», финансовое состояние.

УДК 654:338.3

<https://doi.org/10.32843/bases.51-15>

Лазоренко Л.В.

д.е.н., доцент,
професор кафедри менеджменту
Державний університет телекомунікацій

Lazorenko Larysa

State University of Telecommunications

The article revealed essence and key characteristics of the organizational structure of enterprise management. The most important characteristics of the organizational structure include: number of links; hierarchy; clarity of separation of functions, powers and responsibility vertically and horizontally at the management system. The characteristics of the management structure are its reliability and organization; its efficiency, etc. Organizational characteristics are the basis of the criteria for assessing the rationality of the organizational structure as a whole analyzed the organizational structure of the management of Kyivstar. Management is carried out by a set of subdivisions specializing in the performance of specific types of work, where specialists of one profile are combined into certain departments, namely: Marketing department, Financial Department, logistics Department. Each unit has its own leader: financial director, marketing director etc. All departments are interconnected and obey the general director. The main indicators of the financial activity of Kyivstar are determined. The profit of Kyivstar tends to increase: in 2017, compared to 2016, it increased by 38.46% and in 2018 in comparison with 2017 year – by 82.13%. This indicates that the company is quite profitable, and increases its profits by expanding the range of services, and creates its own pricing policy. Dependence of financial activity indicators of the enterprise from its organizational structure is investigated. It is established that such dependence is very close and is approximately 60%. Ways of strengthening the financial condition of the enterprise are offered, among of that monitoring of the telecommunication market. The improvement of the quality of this activity in accordance with the needs, improving the technical and technological components, keep leadership at the market by effective pricing policy and range of services, optimization of management system of the enterprise by reducing the intermediate links in the organizational structure. Only by presence of competent and efficient management the company is able not only to resist the competition, but also to be a leader in the market.

Key words: organizational structure of management, financial activity, profit, profitability, correlation dependence, Kyivstar, financial position.

Постановка проблеми. В умовах ринкової економіки підприємство здійснює свою діяльність в умовах досить жорсткої конкуренції, яка змушує його безперервно вдосконалюватися. Задля цього підприємство змушене постійно шукати шляхи поліпшення своєї діяльності, підвищення прибутковості, а також конкурентоздатності.

Важлива роль у розв'язанні цієї задачі відводиться системі управління підприємствами. Саме за наявності грамотного й ефективного управління підприємство здатне не тільки встояти в конкурентній боротьбі, але й бути лідером на ринку. Крім того, якісне управління сприяє під-

вищенню прибутковості та рентабельності підприємства.

Основою будь-якого управління є правильно побудована організаційна структура підприємства, яка буде спроможна забезпечити своєчасне прийняття управлінських рішень та доведення їх до відповідних виконавців. Своєчасна реалізація прийнятих раціональних рішень сприятиме покращенню фінансового стану підприємства, що є основою тривалості та ефективності його діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Організаційні структури управління стали предметом дослідження таких вітчизняних науковців,

як Л.Г. Дідковська, О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник, Л.І. Скібіцька. Серед зарубіжних вчених окремих аспектів цього питання торкалися М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі. Проте залишається поза увагою дослідження залежності фінансової діяльності підприємства від його організаційної структури управління.

Постановка завдання. Метою статті є аналіз впливу організаційної структури підприємства на показники його фінансової діяльності та розроблення пропозицій зміцнення фінансового стану підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Згідно з останніми досягненнями теорії та практики менеджменту структура управління підприємства має забезпечити реалізацію його стратегії.

Під організаційною структурою управління підприємством розуміється впорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, що входять до її складу та перебувають між собою у сталих відношеннях, що забезпечують їх функціонування й розвиток як єдиного цілого.

Л.Г. Дідковська вважає, що організаційною структурою є один з елементів механізму господарювання, що відображає процеси виробничо-економічного характеру й відповідає виду розвитку підприємства [1, с. 137].

Л.І. Скібіцька та О.М. Скібіцький стверджують, що організаційна структура управління – це форма системи управління, яка визначає склад, взаємодію та підпорядкованість її елементів [2, с. 96].

На думку О.Є. Кузьміна та О.Г. Мельника, організаційна структура управління – це впорядкована сукупність підрозділів, які формують рівні управління, їх взаємозв'язки та забезпечують управління організацією [3, с. 331].

Такі зарубіжні вчені, як М. Мескон, Ф. Хедоурі, М. Альберт, вважають, що найкраща структура – це та структура, яка дає змогу організації найкращим способом взаємодіяти із зовнішнім середовищем, продуктивно й доцільно розподіляти та спрямовувати зусилля своїх співробітників, отже, задовольняти потреби клієнтів і досягати своїх цілей з високою ефективністю [4].

Організаційна структура дає змогу працівникам усвідомити своє місце в організації, завдяки чому вони спільно можуть працювати над досягненням мети компанії. Крім того, структура – це єдиний спосіб перейти від стратегічних планів до дії. Без будь-якої структури неможлива координація дій співробітників, а найкращі плани ніколи не зможуть бути виконані.

До найважливіших характеристик організаційної структури належать кількість ланок; ієрархічність (кількість щаблів або рівнів); чіткість розмежування функцій, повноважень та відповідальності по вертикалі й горизонталі в системі управління. Характеристиками якості структури управління є

її надійність та організованість (що визначаються за рівнем ритмічності роботи та інших ознак), її оперативність (швидкість прийняття й реалізації рішень) тощо. Організаційні характеристики лежать в основі критеріїв оцінювання раціональності організаційної структури загалом.

Критеріями оцінювання раціональності організаційної структури є відповідність об'єкта виконуваних управлінських робіт кількості виконавців; зосередження на кожному щаблі управління (ланці) об'єктивно необхідних функцій та прав для їхньої реалізації; відсутність паралелізму та дублювання функцій; оптимальне поєднання централізації та децентралізації виконавців, функцій, прав, відповідальності; дотримання норм керованості, тобто кількості виконавців, що припадає на одного керівника їхньої діяльності; ступінь надійності, оперативності, гнучкості, адаптованості, економічності, ефективності виробництва й управління, самостійності й відповідальності виконавців за результати справи.

Хоча різні підприємства мають багато спільного, за багатьма важливими характеристиками вони істотно відрізняються один від одного, тому під час побудови структури управління потрібно враховувати ці особливості, а також їх вплив на загальну діяльність підприємства.

Більш детально зупинимось на організаційній структурі управління та її впливі на фінансову діяльність на прикладі ПрАТ «Київстар».

Організаційна структура апарату управління ПрАТ «Київстар» наведена на рис. 1.

Управління здійснюється сукупністю підрозділів, що спеціалізуються на виконанні конкретних видів робіт, де фахівці одного профіля об'єднані в певні відділи, а саме відділ маркетингу, фінансовий відділ, відділ логістики (склад і поставка товару). У кожному підрозділі є свій керівник, зокрема фінансовий директор у бухгалтерії, директор по маркетингу серед маркетологів. Всі відділи взаємопов'язані та підкоряються генеральному директору. Таким чином, можна визначити структуру управління компанії, а саме лінійно-функціональну [5].

Розподіл повноважень у підприємстві є таким [5]:

- на фінансовий відділ покладена задача обліку матеріальних цінностей та фінансів, ведення балансу фірми;

- на відділ маркетингу покладена задача розроблення й планування маркетингових програм, аналізу продажів, проведення маркетингових досліджень тощо;

- на відділ управління з розвитку продукту покладена задача роботи з розширення та оновлення асортименту пропонуваного послуг;

- відділ з управління персоналом здійснює тренінгову та консультаційну роботу у сфері управління організацією, реалізує програми особистісного та професійного розвитку, проектного менеджменту;

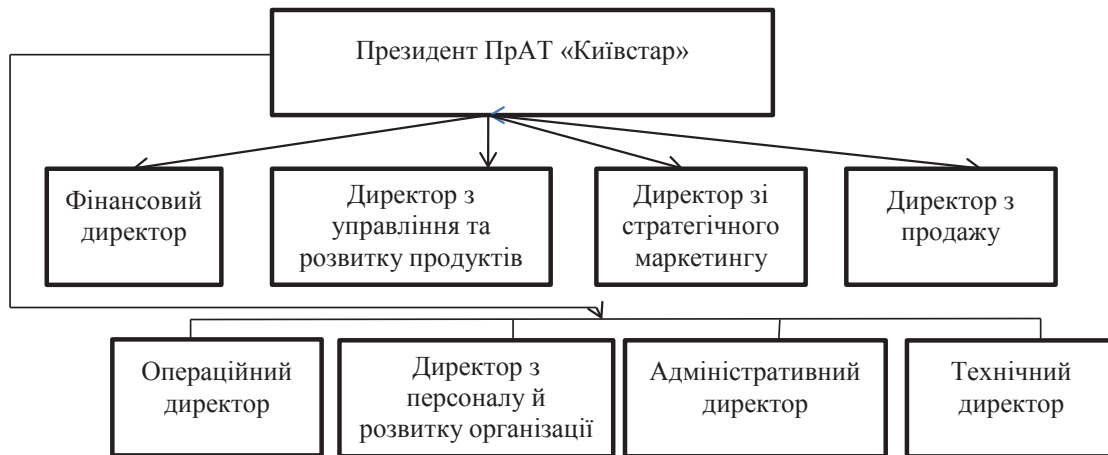


Рис. 1. Організаційна структура апарату управління ПрАТ «Київстар»

– технічний відділ відповідає за роботу зі стаціонарним зв'язком, технологіями мобільного зв'язку, розроблення та прийняття комунікаційних рішень;

– керівник з продажів безпосередньо вирішує всі питання щодо функціонування точок на місцях та відкриття нових.

Всім процесом управляє президент підприємства, він же делегує задачі, а водночас і повноваження кожному конкретному підрозділу або ланці. Підрозділи та ланки ПрАТ «Київстар» беруть на себе зобов'язання щодо виконання цих задач і несуть відповідальність перед керівником у межах посади.

Функції, які виконує відділ, не розподілені чітко між співробітниками, робота виконується за ступенем необхідності, а повноваження розподіляються начальником відділу щодо його розподілу.

На результатах реалізації планів засновані контроль та оцінювання ефективності управління мережею. Контроль здійснюється за такими критеріями, як динаміка прибутку, обсяг продажів, кількість постійних клієнтів. Можна виділити стратегічний контроль, поточний контроль за вжиттям конкретних заходів, а також контроль прибутковості, що передбачає аналіз фактичного прибутку та ефективності маркетингових зусиль [5].

Для того щоби здійснити оцінювання впливу організаційної структури на ефективність фінансової діяльності ПрАТ «Київстар», проаналізуємо основні його фінансові показники за 2016–2018 роки (табл. 1) [6–8].

За визначений період оборотні активи ПрАТ «Київстар» мають тенденцію до зростання: у 2017 році порівняно з 2016 роком вони зросли на 23,8%, а у 2018 році порівняно з 2017 роком – на 67,99%. Це є позитивною тенденцією змін, оскільки підприємство збільшує обсяги надання послуг і зв'язку.

Щодо необоротних активів ПрАТ «Київстар», то у 2017 році порівняно з 2016 роком вони зменшились на 6,74% (тобто на 889 111 тис. грн), а у 2018 році порівняно з 2017 роком вони збільшились на 4,29% (тобто на 526 769 тис. грн). Зменшення необоротних активів, скоріше за все, спричинене зменшенням основних засобів, а також моральним та фізичним зносом обладнання (порівняно з 2016 роком у 2017 році знос основного обладнання складав 52,62%).

Динаміка власного капіталу підприємства є позитивною, адже за всі 3 роки простежується його зростання: у 2017 році – на 14,67%, а у 2018 році – на 37,34% порівняно з попередніми роками. Це є досить позитивною тенденцією для підприємства,

Таблиця 1

Основні показники діяльності ПрАТ «Київстар» за 2016–2018 роки, тис. грн.

Показники	2016 рік	2017 рік	2018 рік
Оборотні активи	4 293 492	5 315 192	8 928 856
Необоротні активи	13 182 076	12 292 965	12 819 734
Власний капітал	10 873 619	12 469 171	10 873 619
Поточні зобов'язання	6 471 067	4 934 139	43 159 127
Чистий прибуток	2 446 169	3 387 067	6 168 938
Виручка від реалізації продукції (робіт, послуг)	14 933 044	15 753 027	14 933 044
Собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг)	7 899 849	8 699 457	7 372 418
Валовий дохід	7 033 195	7 053 570	7 033 195
Адміністративні витрати	1 122 295	1 269 207	1 922 854
Витрати на збут	1 136 103	1 316 755	1 514 947

оскільки збільшення власного капіталу дає змогу підприємству розвиватися й бути менш залежним від зовнішніх джерел фінансування.

Щодо поточних зобов'язань, то спостерігається їх зменшення у 2017 році на 23,75%, у 2018 році на 12,53%, що є досить позитивним результатом господарювання та управління, оскільки на фоні збільшення власного капіталу та зменшення зобов'язань компанія зменшує свою залежність від зовнішніх джерел фінансування та стає більш конкурентоспроможною на ринку й привабливою для інвесторів.

Чистий прибуток ПрАТ «Київстар» має тенденцію до зростання: у 2017 році порівняно з 2016 роком він збільшився на 38,46%, а у 2018 році порівняно з 2017 роком – на 82,13%. Це свідчить про те, що підприємство є досить прибутковим і нарощує свій прибуток за рахунок розширення асортименту послуг, а також формує власну цінову політику. Виручка від реалізованої продукції також має позитивну динаміку до збільшення, адже у 2017 році спостерігаємо її зростання на 5,49%, а у 2018 році – на 8,42% порівняно з попереднім роком. Таке збільшення пов'язане з тим, що саме у 2016–2017 роках збільшилась кількість користувачів послуг підприємства, а також змінилися тарифи за обслуговування.

Щодо валового доходу, то цей показник також має позитивну тенденцію до зростання, адже у 2017 році показник збільшився на 0,29% (тобто на 20 375 тис. грн.), а у 2018 році – на 37,61% (тобто на 2 653 000 тис. грн.). Як уже зазначалося, це спричинено введенням 4G-зв'язку та змінами тарифів. Собівартість реалізованої продукції (послуг) зросла на 10,12% у 2017 році та зменшилась на 15,25% у 2018 році відповідно.

Адміністративні витрати та витрати на збут є майже однаковими й мають тенденцію до зростання: за 2017 рік щодо 2016 року адміністративні витрати зросли на 13,09%, а витрати на збут – на 15,9%; за 2018 рік відносно 2017 року адміністративні витрати зросли на 51,5%, а витрати на збут – на 15,05%.

Отже, проаналізувавши основні показники фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Київстар», спостерігаємо, що компанія має позитивну динаміку розвитку та збільшує асортимент своїх послуг, нарощуючи прибуток і власний капітал, що спричиняють збільшення собівартості реалізованих послуг та інших витрат діяльності й зменшення поточних зобов'язань, дають змогу бути підприємству лідером на ринку України.

Проведемо аналіз фінансового стану ПрАТ «Київстар» за 2016–2018 роки (табл. 2).

Виходячи з отриманих результатів, бачимо, що загалом усі показники зростають, що є досить позитивним для підприємства й дає можливість зрозуміти, що ПрАТ «Київстар» постійно розвивається та нарощує свій потенціал.

Рентабельність активів характеризує доходність підприємства, що створюється всіма активами підприємства, які перебувають у його використанні згідно з балансом. У 2018 році активи ПрАТ «Київстар» є рентабельними на 31%.

У 2016 році активи підприємства забезпечили рівень прибутку у 16%, ця тенденція продовжилась у 2017 році, коли показник збільшився до 19%. Щодо власного капіталу, то у 2016 та 2017 роках рентабельність власного капіталу підприємства становила 25% та 29%, а у 2018 році вона досягнула позначки у 42%.

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу характеризує рівень прибутковості власного капіталу, вкладеного в це підприємство, тому найбільший інтерес має для наявних і потенційних власників та акціонерів, а також є одним з основних показників інвестиційної привабливості підприємства.

Рентабельність продажів продукції має позитивну динаміку. У 2016 році вона становила 16% та 24%, у 2017 році – 30% і 22%, а у 2018 році – 57% та 36%, що визначає позитивні тенденції розвитку й діяльності підприємства.

З розрахованих значень видно, що рівень ефективності діяльності підприємства є досить

Таблиця 2

Показники фінансового стану ПрАТ «Київстар» за 2016–2018 роки

Показники	2016 рік	2017 рік	2018 рік
Коефіцієнт платоспроможності	0,6	0,7	0,9
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	-0,33	0,07	0,07
Коефіцієнт фінансування	0,6	0,4	0,3
Коефіцієнт маневреності	0,16	0,27	0,31
Коефіцієнт покриття	2,7	3,57	5,04
Коефіцієнт швидкої ліквідності	2,69	3,56	5,03
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,26	0,67	1,24
Рентабельність активів	0,16	0,19	0,31
Рентабельність власного капіталу	0,25	0,29	0,42
Рентабельність продукції	0,24	0,3	0,57
Рентабельність продажу продукції або обігу	0,16	0,22	0,36
Рентабельність діяльності	0,31	0,39	0,84

високим, підприємство фінансує власні кошти й інвестиційні ресурси у розвиток нових проєктів, а також розширює асортимент послуг.

Коефіцієнт фінансування, навпаки, має спадаючу тенденцію, що є позитивним для підприємства, оскільки свідчить про його можливість знизити власну залежність від зовнішніх джерел фінансування до мінімуму (до 27% у 2018 році). Коефіцієнт маневреності у 2018 році має позитивну для підприємства динаміку до зростання й свідчить про формування додаткового капіталу, який можна використовувати для інвестування та інших напрямів розвитку підприємства. Коефіцієнт покриття показує, скільки грошових одиниць оборотних коштів припадає на кожну грошову одиницю короткострокових зобов'язань, а також характеризує достатність оборотних коштів підприємства для погашення своїх боргів протягом періоду.

Коефіцієнт покриття ПрАТ «Київстар» за кожен досліджуваний період перевищує норму, оскільки є більшим за 1,5 (коливається від 2,7 до 5,04), тобто вартість активів підприємства у 2–3 рази більше, підприємство є платоспроможним і покриває власні зобов'язання за рахунок активів. Це пояснюється тим, що за 2016–2018 рр. його активи зростали, а зобов'язання зменшувалися, що є досить позитивною динамікою розвитку.

Показник швидкої ліквідності ПрАТ «Київстар» також є більшим за норму, коливаючись протягом 2016–2018 рр. від 2,69 до 5,03 за оптимального значення 0,5 і вище.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності характеризує негайну готовність підприємства ліквідувати короткострокову заборгованість. Як видно з розрахунків, показник абсолютної ліквідності має тенденцію до зростання, що є позитивним явищем. Показник коливається в межах 0,26–1,24. У цьому разі це пояснюється досить незначним рівнем зобов'язань для досліджуваної компанії та порівняно високими значеннями грошових коштів, наявних у ПрАТ «Київстар».

З проведених розрахунків бачимо, що ПрАТ «Київстар» має високий рівень забезпеченості фінансовими ресурсами.

Для оцінювання впливу організаційної структури управління на показники фінансової діяльності під-

приємства визначимо коефіцієнт кореляції та коефіцієнт детермінації залежності рентабельності діяльності підприємства від його організаційної структури. Результати такого аналізу наведені в табл. 3.

Як видно з розрахунків, кореляційна залежність між рентабельністю діяльності та організаційною структурою управління підприємства є досить тісною, причому вона є постійною протягом усього досліджуваного періоду.

Виявлено, що рентабельність діяльності ПрАТ «Київстар» достатньою мірою залежить від організаційної структури управління, а саме на 58%.

Оскільки на прибуток підприємства також має вплив організаційна структура, визначимо кореляційну та детермінаційну залежність між прибутком та організаційною структурою підприємства. Результати розрахунків наведено в табл. 4.

За результатами розрахунків можна побачити, що прибуток ПрАТ «Київстар» дуже сильно залежить від організаційної структури управління, адже коефіцієнт кореляції протягом усього досліджуваного періоду складає 0,78. Показник детермінації показує відсоткову залежність цих показників, яка становить 61%.

Отже, зробивши кореляційний аналіз залежності фінансових результатів від організаційної структури управління ПрАТ «Київстар», доходимо висновку, що показники його фінансової діяльності досить сильно залежать від організаційної структури управління підприємством.

Висновки з проведеного дослідження. На основі проведеного дослідження можна запропонувати такі шляхи зміцнення фінансового стану підприємства:

- 1) здійснювати моніторинг ринку телекомунікаційних послуг та постійно вдосконалювати свою діяльність відповідно до виникаючих на ньому потреб;
- 2) не залишати вдосконалення технічної та технологічної складових своєї діяльності, адже саме вони є основою успіху для телекомунікаційних підприємств;
- 3) утримувати лідерські позиції на ринку за рахунок ефективної цінової політики та асортименту послуг;
- 4) оптимізувати систему управління підприємством через зменшення проміжних ланок в організаційній структурі.

Таблиця 3

Залежність між рентабельністю діяльності та організаційною структурою ПрАТ «Київстар»

Показники	2016 рік	2017 рік	2018 рік
Коефіцієнт кореляції організаційної структури	0,76	0,76	0,76
Коефіцієнт детермінації організаційної структури	0,58	0,58	0,58

Таблиця 4

Залежність прибутку від організаційної структури управління ПрАТ «Київстар»

Показники	2016 рік	2017 рік	2018 рік
Коефіцієнт кореляції	0,78	0,78	0,78
Коефіцієнт детермінації	0,61	0,61	0,61

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Дідковська Л.Г. Менеджмент : навчальний посібник. Київ : Алерта ; КНТ, 2007. 137 с.
2. Скібцька Л.І. Менеджмент : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 91 с.
3. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2007. 331 с.
4. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. URL: http://mirknig.com/2006/02/19/meskon_malbert_m_khedouri_f_osnovy_menedzhmenta.htm (дата звернення: 07.02.2020).
5. Структура управління компанією «Київстар». URL: <http://www.frontmanagement.org/fomants-1235-1.html> (дата звернення: 15.02.2020).
6. Фінансовий звіт ПрАТ «Київстар» за 2016 рік. URL: http://kpt.kiev.ua/files/finances/zvit_finres_2016.pdf (дата звернення: 10.03.2020).
7. Фінансовий звіт ПрАТ «Київстар» за 2017 рік. URL: http://kpt.kiev.ua/files/finances/zvit_finres_2017.pdf (дата звернення: 10.03.2020).
8. Фінансовий звіт ПрАТ «Київстар» за 2018 рік. URL: https://cdn.kyivstar.ua/sites/default/files/about/partners/2018/fs_kyivstar_stand_alone_2018_ukr_.pdf (дата звернення: 10.03.2020).

REFERENCES:

1. Didkovska L.G. (2007) Menedgment [Management]. Kyiv : Alerta ; KNT. (in Ukrainian)
2. Skibicka I.I. (2007) Menedgment [Management]. Kyiv : Center of educational literature. (in Ukrainian)
3. Kuzmin O.E. (2007) Osnovy mmenedgmentu [Basic of Manadgment]. Kyiv : Akademvydav. (in Ukrainian)
4. Mescon M., Albert M., Hedouri F. Osnovy mmenedgmenta [Basic of Manadgment]. Available at: http://mirknig.com/2006/02/19/meskon_malbert_m_khedouri_f_osnovy_menedzhmenta.htm (accessed: 07 February 2020).
5. Struktura upravlinnya kompanieu "Kyivstar" [Structure of management of company "Kyivstar"]. Available at: <http://www.frontmanagement.org/fomants-1235-1.html> (accessed: 15 February 2020).
6. Finansovyi zvit PrAT "Kyivstar" za 2016 rik [Financial report of "Kyivstar", 2016]. Available at: http://kpt.kiev.ua/files/finances/zvit_finres_2016.pdf (accessed: 10 March 2020).
7. Finansovyi zvit PrAT "Kyivstar" za 2017 rik [Financial report of "Kyivstar", 2017]. Available at: http://kpt.kiev.ua/files/finances/zvit_finres_2017.pdf (accessed: 10 March 2020).
8. Finansovyi zvit PrAT "Kyivstar" za 2018 rik [Financial report of "Kyivstar", 2018]. Available at: https://cdn.kyivstar.ua/sites/default/files/about/partners/2018/fs_kyivstar_stand_alone_2018_ukr_.pdf (accessed: 10 March 2020).