

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА
МЕТОДАМИ HR-АНАЛІТИКИ»**

на здобуття освітнього ступеня бакалавра

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

(код, найменування спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент»

(назва)

*Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело.*

(підпис)

Богдана РАДЧЕНКО
Ім'я, ПРИЗВИЩЕ здобувача

Виконала: здобувачка вищої освіти гр. МНД-41
Богдана РАДЧЕНКО
Ім'я, ПРИЗВИЩЕ

Керівник: к.і.н., доцент Ліна МЕЛЬНІЧУК
науковий ступінь, вчене звання
Ім'я, ПРИЗВИЩЕ

Рецензент: д.е.н., доцент Оксана ЗГУРСЬКА
науковий ступінь, вчене звання
Ім'я, ПРИЗВИЩЕ

Київ 2025

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

Кафедра Менеджменту
Ступінь вищої освіти Бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту
Анна СОРОКА

« ____ » _____ 2025 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Радченко Богдана Володимирівна

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема кваліфікаційної роботи: Управління людськими ресурсами підприємства методами HR-аналітики

керівник кваліфікаційної роботи Ліна МЕЛЬНІЧУК, к.і.н., доцент,
(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій
від «24» лютого 2025 р. №56

2. Строк подання кваліфікаційної роботи « 20 » травня 2025 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: Законодавчі та нормативні акти, монографії, навчальні посібники, наукові публікації вітчизняних і закордонних вчених, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ПП «НЕМІ».

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Розділ 1. Управління людськими ресурсами та теоретичні основи HR-аналітики
Розділ 2. Аналіз ефективності застосування HR-аналітики в системі управління людськими ресурсами ПП «НЕМІ»
Розділ 3. Розробка системи HR-аналітики ПП «НЕМІ» для управління людськими ресурсами

5. Перелік ілюстративного матеріалу: *презентація.*

6. Дата видачі завдання « 28 » лютого 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Визначення тематики, вибір наукового керівника, уточнення теми	25.02.2025	
2	Розробка та складання плану кваліфікаційної бакалаврської роботи	26.02.2025	
3	Підготовка 1 розділу	17.03.2025	
4	Підготовка 2 розділу	14.04.2025	
5	Підготовка 3 розділу	28.04.2025	
6	Висновки	06.05.2025	
7	Підготовка остаточного варіанту роботи та проходження перевірки на плагіат	07.05.2025	
8	Написання відзиву науковим керівником	15.05.2025	
9	Оформлення та представлення роботи на кафедрі та попередній захист	20.05.2025	
10	Зовнішня рецензія	19.05.2025	
11	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу	19.05.2025	
12	Захист кваліфікаційної бакалаврської роботи	17.06.2025	

Здобувачка вищої освіти

(підпис)

Богдана РАДЧЕНКО

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Керівник
кваліфікаційної роботи

(підпис)

Ліна МЕЛЬНІЧУК

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ТА ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ HR-АНАЛІТИКИ.....	7
1.1. Управління людськими ресурсами та завдання HR-аналітики.....	7
1.2. Процес управління людськими ресурсами та інструменти HR- аналітики.....	11
1.3. Особливості застосування HR-аналітики на підприємствах.....	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ HR- АНАЛІТИКИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ПП «НЕМІ».....	36
2.1. Загальна характеристика діяльності ПП «НЕМІ».....	36
2.2. Аналіз кадрового складу ПП «НЕМІ».....	39
2.3. Оцінка можливостей та обмежень використання HR-аналітики при управлінні людськими ресурсами ПП «НЕМІ».....	45
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СИСТЕМИ HR-АНАЛІТИКИ ПП «НЕМІ» ДЛЯ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ.....	60
3.1. Заходи впровадження системи HR-аналітики ПП «НЕМІ».....	60
3.2. Оцінка ефективності впровадження системи HR-аналітики ПП «НЕМІ».....	68
ВИСНОВКИ.....	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	77
ДОДАТКИ.....	85

ВСТУП

Актуальність теми. Важливу роль у процесі прийняття управлінських рішень мають дані про людські ресурси підприємства. Традиційно в службах управління людськими ресурсами організацій аналізують статистичні дані про кількісний та якісний склад персоналу, показники руху кадрів, рівень використання персоналу. При цьому в більшості вітчизняних компаній обмежуються застосуванням традиційних статистичних методів аналізу інформації у сфері управління персоналом, які дозволяють визначити значення певних показників людських ресурсів організації за минулий період, часто не враховуючи перспективи їх розвитку та можливі зміни на зовнішньому ринку праці. У зв'язку з цим результати даного аналізу є головним чином основою прийняття оперативних рішень при вдосконаленні кадрових технологій, наприклад, як знизити плинність кадрів, які джерела підбору персоналу доцільно використовувати, які категорії працівників потребують навчання тощо.

Актуальністю теми дослідження полягає в тому, що роль аналітики на підприємствах зростає через стрімкий розвиток інтернету, машинне навчання та штучний інтелект. Головним способом використання великих масивів даних є застосування інструментів HR-аналітики.

HR-аналітика – відносно новий напрямок у сфері управління людськими ресурсами підприємства, але вже досить широко обговорюється у науковому контексті. Про цифровізацію HR-технологій та HR-аналітики як одного з трендів в управлінні людськими ресурсами йдеться у роботах Т. Длугопольської, Ю. Гук, Т. Козак, І. Копитової, О. Кравчук, І. Варіс, К. Заривних, В. Просоленко, О.Твердохліб, Н. Грицяк, А. Устіловської, Л. Шаульської, М. Кримоваї. Окремо дослідженням трансформації HR-технологій в умовах розвитку цифрової економіки та суспільства займалися ряд вчених, серед яких: Є. О. Бойко, М. Д. Ведерніков, Л. В. Волянська-Савчук, Н.В. Гришина, В. А. Клімас, І.С. Крамаренко, А. Ю. Конопко, І.І. Надточій, Б.І. Логвіненко, М.І. Стегней,

К.М. Хаустова, Т.В. Черничко, та інші. Науковці висвітлювали концептуальні питання розвитку управління персоналом та HR-технологій.

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є вивчити сучасні підходи до управління людськими ресурсами підприємства на основі інструментів HR-аналітики та даних про персонал, провести аналіз можливостей та обмежень застосування HR-аналітики в системі управління персоналом телекомунікаційного підприємства, а також розробити пропозиції щодо впровадження системи HR-аналітики у ПП «НЕМІ».

Для досягнення мети дослідження вирішено наступні **завдання**:

- вивчити теоретичні аспекти управління людськими ресурсами та основи HR-аналітики;
- провести аналіз ефективності застосування HR-аналітики в системі управління людськими ресурсами ПП «НЕМІ»;
- розробити практичні рекомендації щодо впровадження системи HR-аналітики для управління людськими ресурсами у ПП «НЕМІ».

Об'єктом дослідження є приватне підприємство «НЕМІ» яке володіє власною Мережею та надає телекомунікаційні послуги відповідно до отриманих у встановленому порядку ліцензій в Бучанському районі

Предметом дослідження виступають методи HR-аналітики як інструмент управління людськими ресурсами підприємства.

Методи дослідження. У ході дослідження використано як теоретичні методи, такі як вивчення літературних джерел, аналіз, опис, узагальнення, класифікація, так і емпіричні методи, що включають інтерв'ювання, анкетування, збирання даних, аналіз результатів діяльності.

Структура та обсяг кваліфікаційної бакалаврської роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних джерел та додатків. Текстова частина кваліфікаційної роботи містить: 84 сторінки.

РОЗДІЛ 1.

УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ТА ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ HR-АНАЛІТИКИ

1.1. Управління людськими ресурсами та завдання HR-аналітики

Починаючи з років незалежності, було розпочато створення системи збору та аналізу інформації про вплив кадрових рішень на загальні результати роботи в Україні. Однак процес реалізації йшов повільно через відсутність досвіду та необхідних технологічних рішень на той момент.

Основою для активного використання HR-аналітики в компаніях будь-якого розміру стали покращення можливостей прикладних програм індустрії, підвищення рівня підготовки спеціалістів відділів персоналу, та головне, розуміння керівництвом важливості цього інструменту.

HR-аналітика дозволяє збирати, аналізувати та інтерпретувати дані, пов'язані з управлінням персоналом та оптимізувати процеси підбору, оцінки, розвитку та утримання співробітників. Це дозволяє компанії знизити витрати на персонал, підвищити продуктивність та якість роботи, покращити управління ризиками та конкурентоспроможність бізнесу.

Аналіз управління людськими ресурсами просунувся вперед. Спочатку була зібрана просто інформація щодо професійних та особистих якостей співробітників, кадрового складу та зміни чисельності.

Згодом почалося відстеження змін та вивчення процесів різноманітними засобами. Поява сучасних методів обробки та дослідження інформації у бізнесі дало новий поштовх розвитку аналізу в галузі HR, сформувавши його нинішній образ.

До цього часу відсутнє єдине розуміння терміна «HR-аналітика».

Тому ми провели порівняльний аналіз визначень, ідентифікують поняття «HR-аналітика», використовуване сучасними фахівцями у сфері

управління людськими ресурсами (табл.1.1).

Таблиця 1.1.

Порівняльний аналіз визначень поняття «HR-аналітика»

Автор	Визначення
Коновалова В.Г. [15; с.47]	HR-аналітика – це процес виділення найбільш значущих показників, які характеризують організаційну та індивідуальну ефективність і можуть бути використані як фундамент для успішного досягнення стратегічних бізнес-цілей організації.
Бузник С.Т, Гра-бовська Л. [8;с.196]	HR-аналітика є процесом, у якому методи обробки даних та бізнес-аналітики (БА) застосовуються до обробки HR-даних.
Чуланова О.Л. [38; с.78]	HR-аналітика – це систематична ідентифікація та кількісна оцінка людей, які визначають бізнес-результати.
Бондарук А. [42]	HR Analytics – це систематична ідентифікація та кількісна оцінка людських факторів, що впливають на результати діяльності компанії.
Нагібіна Н.І. [26; с.189]	HR-аналітика – це один з ефективних інструментів, що акумулюють величезний потік «вимірної», проаналізованої інформації, поданої у звітах та основою для прийняття управлінських рішень.
Даниленко О. [7;с.27]	HR-аналітика – це використання різних даних для передбачення того, які процеси управління персоналом можуть сприяти покращенню результативності, наприклад, найкращому збігу людей та бізнес-ролей.
Кравченко Н.Є. [19; 770]	HR-аналітика – процес системного збору та аналізу інформації в галузі людського капіталу для прийняття управлінських рішень, що вирішують бізнес-завдання.
Барської Ю. [3; с.250]	HR-аналітика є інструментом, за допомогою якого компанії можуть гарантувати, що рішення щодо людських ресурсів відповідають їх стратегічним цілям.

Джерело: складено автором на основі [3,7, 8,15,19, 26, 38,].

Порівняльний аналіз великої різноманітності підходів до визначення поняття HR-аналітики дозволяє нам зробити узагальнення та охарактеризувати HR-аналітику як систему інформації про персонал компанії, яка регулярно оновлюється, аналізується та дозволяє приймати емпірично обґрунтовані управлінські рішення, а також оцінювати ефективність раніше прийнятих рішень.

У HR-аналітики існують дві основні цілі: надання інсайтів (невідомої раніше інформації), та визначення ключових даних.

Перша мета полягає у наданні підприємству інформації про свої операції, які допоможуть керувати співробітниками ефективно. Такі відомості є ключовими у досягненні бізнес-цілей компанії, надаючи цінні інсайти.

Друга важлива функція HR-аналітики: допомогти підприємствам визначити дані, які необхідно зберегти. Вона також пропонує моделі для прогнозування різних способів, за допомогою яких підприємство може досягти оптимальної віддачі від інвестицій (ROI) у свій людський капітал [23; с.196-198].

Загалом HR-аналітика фокусується на отриманні максимальної користі з величезної кількості даних про персонал, які збирають більшість організацій. Компанії часто зберігають велику кількість даних, таких як демографічні дані співробітників, записи про навчання тощо, з яких аналітики можуть отримати ключові ідеї.

Основні проблеми HR-аналітики та питання, які необхідно вирішити під час створення систем на їх основі, наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1. 2

Завдання та проблеми HR-аналітики

Завдання	Проблеми
Надання реальної статистичної інформації про персонал: плинність, її причини, результати роботи, рівень задоволеності та безпеки на робочих місцях.	Надмірний потік інформації. Збір великої кількості даних «про всяк випадок» неефективний. Інформація, що підлягає аналізу, має бути чітко зрозумілою.
Пошук способів підвищення ефективності трудових процесів: перерозподіл зобов'язань, виявлення відділів із дефіцитом кваліфікованих співробітників.	Якість інформації, що збирається. Краще, якщо у зборі інформації бере участь один відділ. Часто інформація збирається окремими людьми без порівняння та перевірки, що призводить до негативних
Визначення раціональних варіантів вирішення проблем у сфері кадрового управління.	Низький рівень підготовки із застосування аналітичних інструментів. Необхідні знання у галузі психології, управління людськими ресурсами та
Моніторинг роботи персоналу та виявлення зв'язку між досягнутими результатами та якістю роботи	Суттєві витрати на впровадження та підтримку аналітичних систем.
Передбачення ймовірних проблем та способів їх недопущення чи мінімізації втрат.	Відсутність розуміння керівництвом необхідності та цілей подібної роботи.

Джерело: складено автором на основі [29, 32, 45].

Стандартні завдання, які вирішує HR-аналітика:

- оцінка плинності кадрів;

- прогнозування фонду оплати праці;
- розрахунок показників якості підбору персоналу;
- структурування персоналу за рівнем кваліфікації;
- дослідження заробітних плат з позицій, що цікавлять ринок праці;
- відстеження часу присутності співробітників на робочому місці;
- створення інфографіки з персоналу для керівництва.

HR-аналітика дає змогу візуалізувати та аналізувати великі обсяги даних, прогнозувати сценарії розвитку та більш об'єктивно приймати управлінські рішення. HR-аналітика успішно використовується в Amazon, Walmart, Tesco [1, с.15].

На основі описаного вище можна узагальнити основні напрями використання HR-аналітики та порівняти з BigData (рис.1.1).

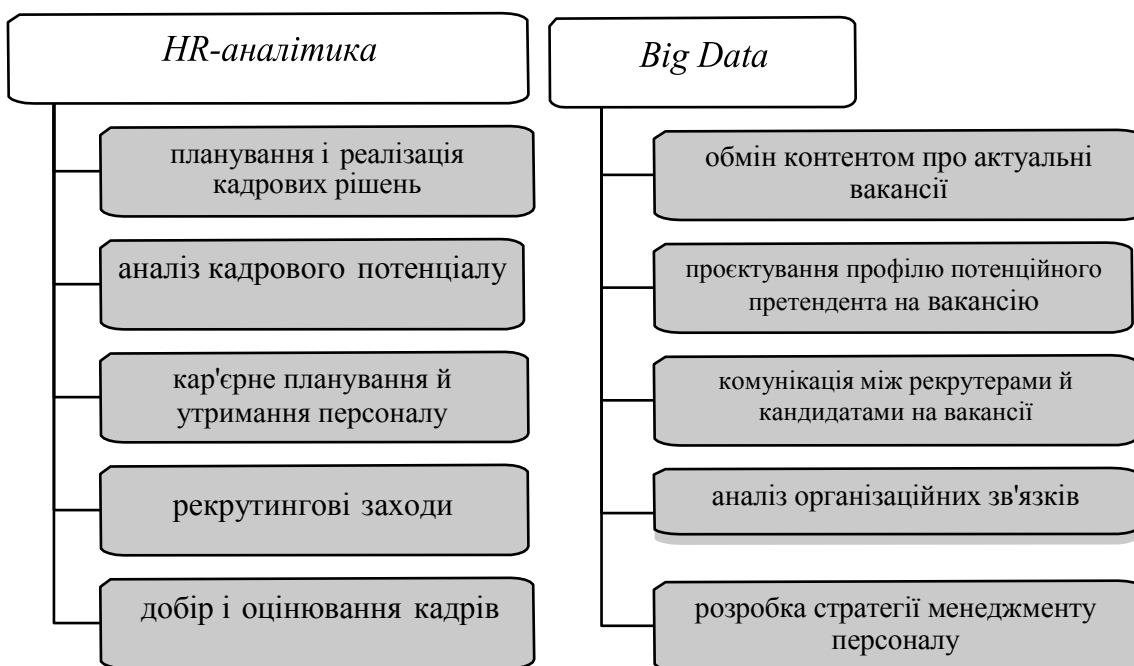


Рис. 1.1. Основні напрями використання HR-аналітики та Big Data

Джерело: складено автором на основі [32,45].

Загалом HR-аналітика фокусується на отриманні максимальної користі з величезної кількості даних про персонал, які збирають більшість підприємств. Компанії часто зберігають велику кількість даних, таких як демографічні дані співробітників, навчальні записи тощо, аналіз яких дозволяє отримати ключові ідеї.

Проведене дослідження дає підстави виокремити основні переваги використання HR-аналітики та Big Data (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Переваги використання HR-аналітики

Джерело: складено автором на основі [67,69].

Основними напрямками використання Big Data є: обмін контентом про актуальні вакансії, проєктування профілю потенційного претендента на вакансію, комунікація між рекрутерами й кандидатами на вакансії, аналіз організаційних зв'язків, розробка стратегії менеджменту персоналу. Big Data є основою для проведення якісної HR-аналітики та прийняття виважених управлінських рішень у сфері кадрового менеджменту.

1.2. Процес управління людськими ресурсами та інструменти HR-аналітики

Завдяки тенденції розвитку HR-аналітики все більше підприємств усвідомлюють, що аналітика може бути корисною не тільки в галузі HR. Коли управління персоналом на основі даних зможе швидко надати інформацію та практичні рекомендації для вирішення проблем, що обмежують досягнення стратегічних операційних та фінансових результатів, воно стає потужним стратегічним союзником для інших бізнес-функцій.

Виділяють декілька видів HR-аналітики: описова (описова), прогнозна, предиктивна, прескриптивна.

Описова аналітика (описова) – це статистичний метод, який дозволяє збирати та аналізувати дані. Він має на увазі збір даних та їх подальшу обробку. Інформація, яку можна отримати за допомогою описової статистики, може бути використана для ухвалення рішень, а також для аналізу та оцінки результатів. На основі описової статистики можна зробити висновки про те, які фактори впливають на процес і які фактори можуть вплинути на результат (структура персоналу, норми праці та нормативи чисельності, бенчмарки, огляди заробітних плат та ін.).

Прогнозна аналітика має на меті прогнозування на основі підтверджених статистичних гіпотез. Даний вид аналітики використовують для моделей прогнозування чисельності, планування завантаження, формування профілю успішного співробітника, плану заходів щодо підвищення залученості співробітників та ін. Як основні методи використовуються кореляційно-регресійний аналіз та кластерний аналіз.

Етапи процесу прогнозного аналізу:

I. Постановка завдання – визначення бізнес-цілей проекту, його результатів, наборів даних для використання;

II. Збір та аналіз даних – відбір інформації, необхідної для отримання повного уявлення про предмет прогнозування, з різних джерел зберігання даних;

III. Підготовка даних – перевірка, перетворення та нормування даних з метою відбору масивів даних, які будуть використані для прогнозування відповідно до поставленого завдання;

IV. Створення прогнозової моделі – прогнозне моделювання дозволяє автоматично створювати точні прогностичні моделі майбутнього. У цьому можливості інтеграції дозволяють використовувати одночасно кілька різних моделей контролю результатів прогнозування;

V. Впровадження моделі – надає можливість в режимі автоматизації одержувати прогностні дані для підтримки прийняття управлінських рішень.

Предиктивна аналітика спрямована на прогнозування на основі виявлення неочевидних залежностей та мультиваріантності сценаріїв. Основна відмінність полягає в тому, що вона ґрунтується на великих даних (Big Data). Саме тут на допомогу приходить машинне навчання, коли розробляються спеціальні програми для виділення залежностей, що не спостерігаються, побудови моделей і рішень.

Прескриптивна аналітика – це майбутнє HR-аналітики. Мета: пропозиція рішень у динамічному середовищі.

Найвідоміший приклад такого аналізу за межами HR – навігатор, який дозволяє уникати заторів. Цей тип аналізу передбачає використання штучних нейронних мереж [39; с.26-35].

Інформацію, яку необхідно збирати, щоб знайти зв'язок з бізнес-показниками (виручка, витрати, кількість контрактів та помилок та ін.):

- про людей: знання, навички, досвід, цінності, індивідуальні якості, рівень залученості, рівень активності у соціальних мережах;
- про оточення: доступ до ресурсів, культура, доступ до інформації, ступінь автоматизації, структури/процеси керування, стилі керування, ефективність керування, лідерство, винагорода).

Зі зростанням кількості співробітників, клієнтів та операцій HR змушений впроваджувати нові технології для прискорення прийняття рішень у невизначеному бізнес-середовищі. До таких технологій відноситься використання Big Data.

Big Data (“великі дані”) – величезні обсяги неоднорідної цифрової інформації, а також методи обробки та аналізу таких даних.

Великі дані характеризуються обсягом, швидкістю надходження та обробки, різноманітністю, надійністю та цінністю. Big Data дозволяє застосовувати інноваційні підходи та нові напрямки бізнесу в компаніях.

Чим більше даних, тим точніше аналіз та прогнозування [33; с.320-328].

Підприємства мають у своєму розпорядженні величезну кількість даних про своїх співробітників – від кваліфікації до показників ефективності, віку, стажу роботи, показників безпеки, кваліфікації та освіти. Знання цих аспектів може допомогти підприємствам краще зрозуміти поточний склад, продуктивність та ризики, а також покращити розвиток своїх співробітників, продуктів та послуг. Маючи такий обширний ресурс даних, фахівці з управління персоналом можуть оцінити та покращити практику найму, навчання та розвитку, залучення професіоналів, продуктивності, нарахування заробітної плати, а також загальну ефективність бізнесу.

Рівні HR-аналітики є комплексом елементів і дій.

Окремі інструменти, що використовуються компаніями: звіти, метрики та візуалізації даних (наприклад, дашборди) є її складовими частинами.

4. Прогнозна аналітика:

- Розробка прогнозних моделей та сценаріїв
- Аналіз можливих ризиків
- Планування трудових ресурсів на довгострокову перспективу

Рівень 3. Поглиблена аналітика

- Застосування статистичних інструментів аналізу
- Створення "моделей трудових ресурсів"
- Глибоке дослідження параметрів моделей для виявлення взаємозв'язків та тенденцій

Рівень 2. Превентивна аналітика

- регулярна оперативна звітність з відпрацьованою методикою аналізу для прийняття тактичних рішень
- розроблена система метрик для аналізу
- формування доступного переліку регулярно оновлюваної інформації

Рівень 1. Оперативна аналітика

- хаотична оперативна звітність
- ситуаційні рішення
- безліч непов'язаних даних з непродуманою системою аналізу
- швидкі рішення у вигляді реакції на поточні зміни бізнес-середовища

Рис. 1.3. Основні рівні HR-аналітики

Джерело: складено автором на основі [20; с.62]

1. рівень – Фрагментарна звітність на запит. На цьому етапі дані збираються час від часу, обробляються. Звітність складається час від часу і на запит керівництва.

2. рівень – Розвинутий рівень. Дані регулярно збираються, використовуються інноваційні інструменти аналітики. Фокус аналітики спрямовується на бізнес-мету підприємства. Результати аналітики використовуються у всій компанії. Весь HR-процес заснований на даних. Фахівці знають, як використовувати аналітичні інструменти у необхідному обсязі. Дані збираються регулярно, використовуються складні аналітичні інструменти.

3. рівень – Стратегічний аналіз. Для аналізу даних використовуються сучасні інструменти, і орієнтир аналітики зміщується у бік досягнення бізнес-цілей компанії. У зв'язку з цим все більше уваги приділяється застосуванню даних для прийняття важливих рішень та оптимізації бізнес-процесів. Результати аналітики використовуються у всій компанії. Весь HR-процес ґрунтується на даних. Фахівці знають, як використовувати аналітичні інструменти у необхідному обсязі.

4 рівень – Інтегрованість у бізнес. Застосовуються інструменти, що ґрунтуються на штучному інтелекті, з використанням засобів аналітики в режимі реального часу. Аналітика інтегрується з бізнесом, управлінням талантами та повсякденною діяльністю. Тестуються нові інструменти аналітики. Фахівці вільно орієнтуються в аналітичних інструментах [40; с.31-35].

Найважливішим є рівень 4, тобто. Прогностичний аналіз, який передбачає передбачення майбутніх ситуацій та розробку варіантів рішень на їх основі.

Також важливо розробити методологію, що складається з визначення гіпотез про взаємозв'язки між даними, визначення цілей та завдань дослідження щодо вибору відповідних методів та прийомів оцінки інформації. В аналітиці найважливіше чітко визначити

взаємозв'язки між явищами.

Створення систем дослідження HR процесів все ще є новим досвідом для вітчизняних підприємств. У зв'язку з цим поступово складається загальний алгоритм реалізації таких проектів. Це 7-кроковий процес впровадження HR-аналітики в організації:

1. *Визначення цілей*, які підприємство планує досягти і проблеми, які мають бути вирішені внаслідок впровадження. Наприклад, зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності у певній галузі, стимулювання залучення, скорочення часу пошуку нових співробітників тощо.

Хаотичний збір даних на практиці обернеться марною тратою часу. Використовуючи таку інформацію, буде складно встановити всі ключові зв'язки. Безсистемний підхід призведе до збільшення витрат і до малоімовірного досягнення цілей.

Це може стати проблемами для вирішення наступних завдань:

- низький рівень утримання працівників в організації;
- оцінка доцільності та економічної ефективності навчання фахівців;
- вирішення питання про необхідність створення робочих місць з новими переліками посадових обов'язків;
- виявлення причин абсентеїзму працівників.

Після того, як визначено проблеми, які необхідно вирішити, мають бути уточнені показники HR-аналітики, які будуть використані. Це допоможе привернути увагу до проблемних категорій.

2. *Визначення інформації*, яка відповідає на виявлені питання. Це дані:

- Зібрані раніше – зі звітів, складених традиційними методами, що зберігаються у HR-відділі.
- Нові – результати опитувань та інтерв'ю, що показують рівень залученості персоналу та психосоціальної мотивації.
- Отримані в інших відділах – ефективність та обіг продажів, витрати на навчання співробітників, дослідження ринку.

3. *Збір та обробка даних.* Визначення інструментів для узагальнення та аналізу даних. Важливо максимально автоматизувати цей процес, аби зменшити навантаження на експертів. Даний крок також включає початкову побудову моделей залежностей для різних показників.

4. *Оцінка достовірності та критика отриманих моделей взаємозв'язків.* Порівнюються отримані результати з реальною ситуацією і за потреби додаються нові дані.

5. *Подання підсумків* дослідження та висновків, можливих шляхів їх використання при прийнятті рішень. Так, прикладом HR-аналітики може бути виявлення взаємозв'язку між позаплановим невиходом на роботу та рівнем продуктивності праці в конкретній галузі [31; с.2].

6. *Впровадження конкретних рішень* на основі моделей, закладених у практику підприємства, оцінка досягнутих змін. Надання регулярних докладних звітів керівництву.

7. *Подальший систематичний аналіз та вдосконалення отриманих результатів* визначення нових напрямків для дослідження.

Отримуємо циклічний процес, коли наприкінці виконаного аналізу роботи було визначено нові цілі та завдання, що вимагають збору нових даних та статистичної обробки. Крім того, у процесі дослідження інформації можуть з'явитися інші раніше не вивчені дані, та виявлено неочевидні зв'язки.

Щербина О.В. виділила 5 етапів впровадження HR-аналітики на підприємствах [34; с.34-41].

Розглянемо докладніше з урахуванням виникнення відповідних ризиків:

I Підготовчий етап. На даному етапі необхідно виявити пропроблеми у процесах та напрями управління персоналом на підприємстві, для яких буде корисна HR-аналітика, а також зібрати необхідну інформацію з цих напрямків;(табл.1.3)

II етапом є впровадження HR-аналітики у практику управління

персоналом підприємства. Характеристики II етапу представлені у табл.1.4.

Таблиця 1.3.

Підготовчий етап впровадження HR-аналітики на підприємствах

Ресурси	Ризики	Заходи та їх мінімізація
<i>Людські ресурси</i>		
<i>HR-фахівці:</i> а) повний аналіз структури персоналу; б) аналіз та розрахунок кадрових показників. В) аналіз основних показників економічної діяльності; г) виявлення взаємозв'язку показників персоналу та економічних показників підприємства; д) проведення опитувань працівників; е) підбиття підсумків (висновки).	Некомпетентність HR-фахівців, відсутність інформації і неможливість аналізувати дані за останні роки.	Регулярна перевірка експертних знань, тимчасове підвищення кваліфікації, консультації з аналітиками з актуальної інформації або її відсутність, адміністративний контроль за збиранням інформації.
Лінійні керівники та вище керівництво: управління та передача каналами зв'язку інформації про потреби у зборі даних.	Опортунізм і скептицизм з боку співробітників.	Пояснення керівництвом всіх процесів та їх важливості на підприємстві
<i>Матеріальні ресурси</i>		
Програмні продукти	Необхідність використання інших програмних продуктів. Не всі HR-фахівці мають навички використання однаковими програмними	Постійні оновлення програмних продуктів та знання HR-спеціалістів, пов'язані зі змінами.
<i>Нормативно-правові ресурси</i>		
Звіти про персонал та основні показники.	Несвоєчасність надання інформації або її відсутність, низька інформаційна	Належна система штрафів та заохочень за своєчасність та якість зібраної інформації.
Дозвіл на збір даних, ознайомлення співробітників під підпис, розробку набору чітко визначених політик, заходів безпеки, заходів щодо забезпечення прозорості та постійного обміну інформацією про використання даних про людей або про ризики.	Незгода працівків.	Пояснення всіх процесів та їх важливості керівництвом.

Джерело: складено автором на основі [34,65, 70].

Таблиця 1.4.

Впровадження HR-аналітики у практику управління персоналом

Ресурси	Ризики	Заходи та їх мінімізація
1	2	3
<i>Людські ресурси</i>		
Створення команди з числа різнопрофільних фахівців підприємства чи залучення зовнішніх фахівців галузі.	Відсутність навичок, досвіду роботи – як наслідок ризик помилок, невдалих спроб впровадження (фінансові втрати для компанії).	Проведення необхідних переговорів та співбесід зі спеціалістами, поставлення до них чітких вимог.
Штатні працівники.	Скептицизм і страх при впровадженні нових технологій, оскільки ніхто не пояснив працівникам, у чому полягає їх роль, що і як треба робити.	Організація лекцій та семінарів з технології для пояснення змін діяльності підприємства (введення в курс справи).
Лінійні керівники та менеджери.	Вони не розуміють свої ролі та обов'язки щодо впровадження нової системи, не мають знань і навичок, необхідних для впровадження нової системи стосовно своїх підлеглих, і не пройшли навчання з впровадження нової системи.	Розглянути заходи щодо забезпечення належної участі різних категорій керівників та співробітників у впровадженні нової системи на етапі створення нової системи.
<i>Матеріальні ресурси</i>		
Придбання та створення аналітичних систем або аналітичних програм продуктів.	Відсутність відповідного бюджету та знань у цій галузі.	Чітке розуміння того, яке програмне забезпечення для збору даних необхідне і яким воно має бути, у тому числі консультуючись із експертами у цій галузі.
<i>Нормативно-правові ресурси</i>		
Аналітичні звіти, розробка набору чітко визначених політик, заходів безпеки, заходів щодо забезпечення прозорості та постійного обміну інформацією про використання даних або про ризики.	-	-

Джерело: складено автором на основі [47, 62, 70].

На III етапі проводиться перевірка та завершення впровадження технології. На цьому етапі варто перевірити вже наявні системи аналізу та програмні продукти, провести загальну оцінку вжитих кроків,

проаналізувати адаптивність персоналу та за необхідності зібрати додаткову інформацію.

Можуть виникнути ризики того, що впровадження систем займе надто багато часу, не всі фахівці з ними можуть розібратися, потрібен додатковий бюджет для їх обслуговування [36; с.8-12].

Мінімізація ризиків: навчання спеціалістів роботі з такими системами у вигляді тренінгів, семінарів, корпоративних курсів, планування бюджету.

Нормативно-правові ресурси: аналітичні звіти.

IV етапом є контроль результатів. Здійснення контролю, насамперед з боку вищого керівництва, наскільки ефективно було проведено процес впровадження технології, виявлення помилок, їх своєчасне усунення.

Нормативно-правові ресурси: звіти аналітиків наскільки ефективно впроваджена HR-аналітика (порівняння за періодами), звіти за персоналом та показниками.

Таким чином, очевидно, що HR-аналітика – один із найактуальніших HR-трендів на даний момент. Вона здатна покращити багато HR-процесів і зробити їх більш ефективними.

Варто також зазначити, що HR-аналітика має позитивний вплив на управлінські рішення та значно покращує наступні характеристики:

- Автоматизований збір та аналіз інформації;
- Відсутність помилок та суб'єктивних оцінок;
- Виявлення прихованих взаємозв'язків, які допомагають швидко і якісно керувати персоналом.

Опанування нових інструментів успішно змінює роль та діяльність служби управління персоналом. Воно сприяє перетворенню управлінського складу на стратегічного бізнес-партнера та зміну статусу [16; с.830-833].

Тому підсумовуючи вищесказане можемо зробити акцент на Big Data, що слугує базисом для проведення HR-аналітики, і можемо чітко простежити взаємозв'язок цих двох феноменів кадрового менеджменту (рис. 1.4).

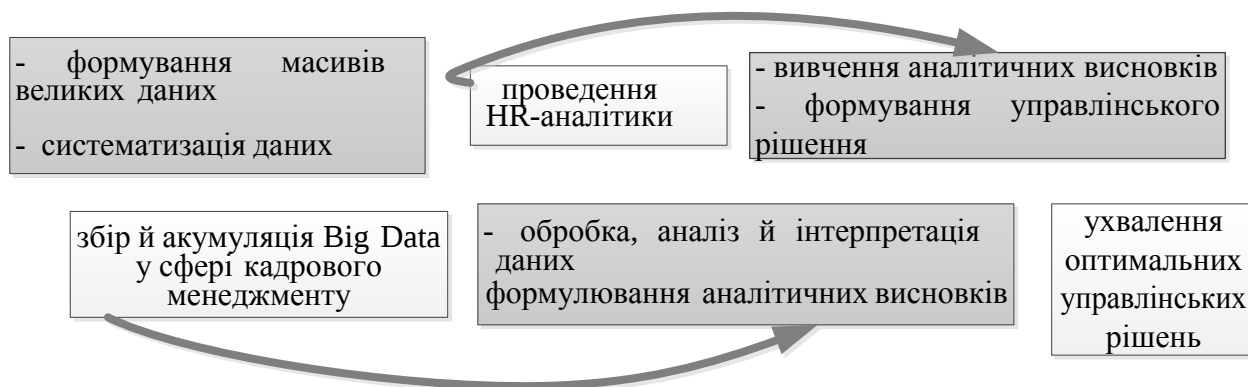


Рис. 1.4. Взаємозв'язок Big Data й HR-аналітики

Джерело: складено автором на основі [67].

Проте аналіз особливостей HR-аналітики та Big Data дає підстави виокремити такі проблеми їх впровадження у процес управління людським ресурсом:

- низька умотивованість менеджерів компанії до активного упровадження інноваційних інструментів інформаційного менеджменту,
- відсутність чітко визначених моделей роботи з кадрами з використанням напрацювань диджитал-епохи,
- невідповідність компетентності персоналу вимогам сучасного диджитал-середовища.

Вивчення специфіки HR-аналітики також є інсайтом для ґрунтовного аналізу перспектив їх використання у цифровому менеджменті, до яких можна віднести створення єдиного комунікаційного середовища між менеджером з персоналу і претендентами на вакантні посади, використання універсальних інструментів цифрового менеджменту для проведення стратегічного планування, аналізу кадрової ефективності підприємства.

HR-фахівці зможуть більше часу приділяти людям і менше концентруватися на рутинних завданнях, які виконує програмне забезпечення.

Забезпечує навички, необхідні для того, щоб стати цінними HR- фахівцям – раціоналізувати підхід до підбору персоналу та розвинути здатність бачити

таланти за допомогою об'єктивної оцінки.

HR-аналітика – це можливість ефективного довгострокового планування, прогнозування, оцінки ризиків управлінських рішень.

Недоліки впровадження HR-аналітики найчастіше пов'язані з людським фактором. Помилки та похибки часто виникають унаслідок: неорганізованого збору інформації без урахування аналітичних методів; недостатня підготовка вихідних даних; нестачі знань персоналу у сфері аналізу даних.

Крім того, HR-аналітика потребує значних інвестицій у програмні продукти та навчання персоналу, що не приносить негайних результатів.

1.3. Особливості застосування HR-аналітики на підприємствах

Рішення про те, які показники HR-аналітики використовує підприємство, залежить від специфіки бізнесу та статистичних цілей. Існує безліч різних критеріїв, і охопити їх неможливо.

Показники HR – вимірювання, що стосуються людських ресурсів бізнесу та данні для аналітики. Для їх отримання проводяться кількісні та якісні дослідження (анкетування та тести), результати яких оцінюються за бальною шкалою. Отримані дані необхідні для вирішення різних завдань [27; с.19-22].

Таблиця 1.5.

Групи показників, які найчастіше аналізують

Група	Перелік показників
Загальна статистика роботи з персоналом	коефіцієнти плинності; сума збитків від плинності кадрів; середній термін роботи на підприємстві; структура кадрового складу за статтю.
Оцінка ефективності управління персоналом	відповідність середньої зарплати рівню ринку; обсяг та частота понаднормової роботи; виконання бюджету; рівень абсентеїзму
Ефективність найму	вартість найму; час закриття; джерела вступу кандидатів.
Показники з якості навчання	витрати на навчання; коефіцієнт розвитку людського капіталу; питома вага працівників, які отримали підвищення; витрати на атестацію; частка співробітників, що пройшли і провалили
Залучення та задоволеність	ступінь задоволеності роботою; індекс лояльності

Джерело: складено автором на основі [27].

HR-критерії для підбору персоналу:

- загальна чисельність штату підприємства та окремих структурних підрозділів;
- демографічні характеристики співробітників – вік, стать, урівень освіти, стаж роботи;
- середній час, необхідний найму нових співробітників;
- середні витрати на добір персоналу;
- частка прийняття пропозиції – відсоток претендентів, які приймають пропозицію підприємства;
- час адаптації нових спеціалістів.

Для оцінки залучення та утримання співробітників використовують такі показники:

Плинність кадрів – відсоток звільнень від загальної кількості, нових співробітників та перспективних фахівців.

Рівень утримання – відношення числа тих, що довго працює на підприємстві співробітників до загальної кількості (розраховується для підприємства в цілому та для відділів).

Лояльність працівників – відсоток працівників, які рекомендують підприємство як «достойне місце роботи».

Для обліку робочого часу застосовують:

Коефіцієнт відсутності – час відсутності працівників на робочому місці (за винятком святкових та вихідних днів).

Кількість понаднормового часу – середня і кожного працівника. Показники для оцінки продуктивності:

- досягнення поставлених цілей та планів працівниками;
- продуктивність та потенціал – для оцінки продуктивності кожного фахівця;
- дохід одного співробітника;
- загальна ефективність підприємства – залежність результативності від залучення працівників.

Крім того, показники навчання та розвитку використовуються для аналізу витрат компанії, витраченого часу, ефективності заходів та відсотків співробітників, які закінчили курси. Існують також спеціальні показники для оцінки ефективності HR та інших адміністративних функцій [21; с.518-522].

Кожна компанія має перелік бізнес-питань, які може вирішити HR-аналітик. Наприклад, підтримка кадрової різноманітності — кількості чоловіків та жінок на підприємстві. Або проблема плинності кадрів — з'ясування причин звільнення співробітників.

Таблиця 1.6.

Показники HR-аналітики

Сфера та перелік показників	Результат
<i>Рекрутинг</i> : вартість найму; час закриття вакансій; джерела припливу кандидатів.	Підприємство отримує правильну модель компетенцій та портрет ідеального працівника для конкретної посади. А також визначається список якостей, які завадять кандидату влитися у роботу.
<i>Загальні дані щодо роботи з персоналом</i> : коефіцієнти плинності; сума збитків від плинності кадрів; фонд оплати праці: факт та прогноз; середній термін роботи на підприємстві; структура персоналу за статтю.	Дані, пов'язані з управлінням персоналом, можуть допомогти візуалізувати ситуацію в компанії. Наприклад, можна проаналізувати кількість звільнень у конкретному підрозділі, щоб з'ясувати, чи можливо, що новий керівник не забезпечує достатньо високого рівня утримання працівників.
<i>Оцінка ефективності управління персоналом</i> : відповідність середньої зарплати рівню ринку; об'єм та частота понаднормової роботи; виконання бюджету.	Якщо ТОП-менеджери невдоволені роботою рекрутерів у недотриманні термінів набору персоналу, а рекрутери не знають усієї правди, то є сенс звернути увагу на цю сферу. Чи достатньо бюджету для всіх заходів щодо підбору персоналу? Чи є зарплати конкурентоспроможними?
<i>Навчання</i> : кількість та витрати на навчання; кількість працівників, що отримали підвищення; витрати на атестацію; частка працівників, які пройшли і провалили оцінку.	Цей блок дасть відповідь на питання окупності вкладень у навчання. Наприклад, чи впливає кількість висококваліфікованих працівників у певному відділі на загальні результати роботи підприємства.
<i>Залучення і задоволеність</i> : ступінь задоволеності роботою; індекс лояльності; виявлення аспектів, які збільшують залучення співробітників.	HR-фахівці та менеджери можуть проактивно планувати свою HR-діяльність, дізнаючись про проблеми персоналу.

Джерело: складено автором на основі [21].

Проаналізувавши наявні показники, можна дійти висновку, що кожен

критерій є важливим. Наступним постає питання пошуку даних.

Найпростіший спосіб – використовувати внутрішні системи звітності, бази даних HR та результати опитувань. Також допоможе активність співробітників на внутрішніх порталах та чатах й вивчення соцмереж ключових співробітників (для запобігання звільнення). За допомогою системи відстеження завдань, Trello або Jira, можна показати ефективність роботи та швидкість її завершення.

Важливо знати, чого потрібно досягти. Тому доцільно розглянути список найпоширеніших інструментів (табл. 1.7) HR-аналітики, від найпростіших до найскладніших.

Таблиця 1.7.

Інструменти HR-аналітики

Ціль	Назви та опис програм
Отримати базові дані про підприємство та співробітників	<i>Excel</i> Підходять для аналітиків-початківців і досить прості у використанні. <i>LibreOffice Calc</i> – безкоштовний Excel аналог із широкими функціями обробки даних. <i>ONLYOFFICE Spreadsheets</i> – український продукт із можливістю роботи онлайн. <i>Google Sheets</i> – хмарний сервіс, що має більшість функцій Excel. <i>M.E.Doc</i> – українське рішення для фінансового обліку та звітності. <i>Statistica</i> – популярний сервіс для аналізу даних. <i>R</i> (разом із <i>Rstudio</i>) – безкоштовний і потужний інструмент для статистики. <i>PSPP</i> – відкритий аналог <i>SPSS</i> із подібним інтерфейсом. <i>STATA</i> – використовується в економіці та соціології. <i>PeopleForce</i> – українська HRM система з аналітичними можливостями. <i>Hurma System</i> – платформа для управління персоналом і аналітики. <i>BambooHR</i> – міжнародна аналітична платформа, <i>Work.ua Аналітика</i> – локальне рішення для аналізу ринку праці
Отримати контроль над своїми даними та створити візуалізацію	<i>BI Builder</i> – український продукт для аналітики бізнесу з інтеграцією CRM та ERP. <i>Finmap</i> – платформа для фінансового аналізу та управління грошовими потоками. <i>H-OfficeBI</i> – вітчизняне рішення для управління даними в бізнесі. <i>Bimpікс24 Аналітика</i> – має модулі звітності та бізнес-аналітики. <i>Google Data Studio (Looker Studio)</i> – безкоштовний сервіс для візуалізації даних. Ці інструменти збирають та візуалізують дані
Аналізувати дані і робити прогнози	<i>Python</i> – це відкрита мова програмування з відкритим вихідним кодом, яку широко застосовують у бізнесі, науці, фінансах і навіть в урядових структурах. <i>R</i> – також є відкритою мовою, орієнтованою на статистичний аналіз і візуалізацію даних. За допомогою мови програмування можна обробляти величезні обсяги даних та проводити найсучасніший аналіз. Наприклад, прогнозуват плинність кадрів та аналізувати класифікацію посад

Джерело: складено автором на основі [9,17,24,44,45, 57, 68].

Дашборд – це інтерактивна інформаційна панель, яка наочно подає, візуалізує, пояснює та аналізує дані. Дашборди часто плутають із звітами. І ті, й інші містять дані та показники, але є суттєві відмінності. На відміну від звітів, дашборди:

- інтерактивні та динамічні – дані автоматично оновлюються, їх можна фільтрувати та змінювати часові періоди;
- використовуються на регулярній основі, тоді як звіти потрібно кожного разу створювати заново;
- потребують моніторингу ситуації та прийняття рішень, звіти — для демонстрації результатів керівництву [24; с.29-33].

Для сучасних підприємств HR-аналітика має бути одним із основних інструментів для прийняття рішень у галузі управління персоналом. Виявляючи взаємозв'язок між процесами, методами роботи, що застосовуються, технологіями управління та поведінкою співробітників, можна визначити варіанти майбутніх змін.

Сучасні цифрові інструменти в галузі HR-аналітики дозволяють, окрім іншого, працювати в режимі реального часу. Наприклад, можна відслідковувати вплив безперервного навчання на ефективність роботи співробітників або ефективність керування часом працівників на основі даних електронної пошти або робочого календаря. Особливістю HR-аналітики є те, що отримані результати можна екстраполювати за межі сфери управління персоналом, а методи можуть бути використані для розробки стратегічних бізнес-рішень, наприклад, для вирішення завдань бюджетування або реструктуризації підприємства [9; с.235-237].

Основні варіанти застосування HR-аналітики на підприємстві:

Реальні HR показники.

Керівникам компаній необхідно спиратися на цифри та регулярно порівнювати свої показники з показниками конкурентів. Без HR-метрик практично неможливо довести керівництву, що ці показники перебувають у «нормі» чи критичні. Формування адекватних очікувань у керівництва від HR

підрозділів.

Планування бюджету.

HR-показники можуть довести необхідність витрат у HR-бюджеті, надавши показники ефективності роботи співробітників. Також метрики можуть допомогти у розробці цільових значень витрат на персонал, KPI та ефективності персоналу. Аналіз завищених чи занижених значень деяких показників може бути відправною точкою для коригування бюджету.

Виявлення проблем.

Високі або низькі показники сигналізують про подальше поглиблене дослідження. Зростання витрат, зниження ефективності, роздутий штат та затримки в автоматизації можуть бути важливими сигналами.

Пошук найкращих практик та вдосконалення HR-процесів.

HR-аналітика – чудовий спосіб виявити ключові сфери недостатньої ефективності. Порівнюючи HR-показники підприємства з ринковими, можна їх використовувати як відправну точку для встановлення цілей для HR-функції в цілому [17; с.612-614].

Розробка KPI

HR-аналітика допомагає розробляти KPI для HR-служби та обґрунтовувати цільові значення показників. Хоча практично всі функції управління персоналом можуть бути розраховані в будь-якому вимірі, проте розрахунки заради розрахунків не стануть корисним для підприємства. Зібрані дані мають бути проаналізовані та використані для розробки політики управління персоналом. Якщо фахівці з управління персоналом лише починають впроваджувати систему оцінки ефективності, їм рекомендується розпочати з вимірювання зрозумілих функцій управління персоналом та аналізу ефективності самого відділу управління персоналом.

Вивчення загальних статистичних даних. Сегментація співробітників віку, статі, стажу роботи в компанії, освітньо-кваліфікаційному рівню.

1.Середній вік співробітників.

Середній вік працівників за формулою розрахунку середньої

величини:

$$X = \frac{x_1 + x_2 + x_3 \dots x_n}{c} \quad (1.1)$$

де X – середній вік працівників організації;

X1, X2, X3 ... Xn – вік кожного працівника;

C – кількість працівників (облікова чисельність) на перше число місяця, наступного за звітним періодом.

Окремі варіанти HR-метрики:

1. Середній вік працівників за підрозділами.

2. Середній вік працівників за статевою ознакою

Показник важливий для підвищення ефективності підбору персоналу, зниження конфліктів та напруженості у колективі (розрив поколінь), ефективного балансу персоналу (вікові – досвід, молоді співробітники – інновації, розвиток). Для «молодих» та «досвідчених» співробітників мають бути передбачені різні механізми оцінки, мотивації та стимулювання.

Сегментація за статевою ознакою.

$$X = \frac{x}{c} * 100\% \quad (1.2)$$

де X – кількість співробітників чоловічої статі (жіночої статі);

C – кількість співробітників (облікова чисельність) перше число місяця, наступного за звітним періодом.

Середній стаж роботи співробітників на підприємстві.

$$X = \frac{x_1 + x_2 + x_3 \dots x_n}{c} \quad (1.3)$$

де X – середній стаж працівників організації;

X1, X2, X3... Xn – стаж кожного співробітника на перше число місяця, наступного за звітним періодом;

C – кількість співробітників (облікова чисельність) перше число місяця, наступного за звітним періодом.

Середній стаж у компанії сигналізує про задоволеність умовами праці та лояльністю до компанії. Показник дозволяє оцінити конкурентоспроможність системи винагород та пільг та ефективність мотиваційних програм, програм

грейдування, програми кар'єрного розвитку, ротації та ін.

Середній стаж співробітника на час звільнення.

$$X = \frac{x_1 + x_2 + x_3 \dots x_n}{C} \quad (1.4)$$

де X – середній стаж працівників на дату звільнення;

X1, X2, X3... Xn – стаж кожного працівника, що звільнився, на перше число місяця, наступного за звітним періодом;

C – кількість співробітників, що звільнилися, за звітний період.

Це може допомогти визначити, коли співробітник наближається до звільнення, а також визначити необхідні дії. Наприклад, можна запустити програму з утримання ключових співробітників, провести ротацію чи підготувати кандидатів із кадрового резерву. Крім того, його можна використовувати для оцінки ефективності системи утримання персоналу, таких як системи винагород та пільг, мотиваційні програми, грейдування та програми кар'єрного розвитку.

5. Кваліфікаційний рівень працівників.

$$K_v = \frac{P_k}{C} * 100\% \quad (1.5)$$

де Kв– відсоток працівників, що мають певний рівень кваліфікації (освіти);

Pк– кількість співробітників, які мають певний рівень кваліфікації (освіти);

C – кількість працівників (облікова чисельність) на перше число місяця, наступного за звітним періодом.

За допомогою спеціальних опитувань можна визначити кількість працівників, які мають різні рівні освіти. Ця інформація може бути корисною при плануванні подальшого освітнього та кар'єрного розвитку персоналу. Крім того, аналіз загального рівня освіти дає уявлення про культуру компанії та її ставлення до навчання та розвитку співробітників.

Показники ефективності HR служби.

6. Плинність персоналу/ Рівень плинності персоналу.

Плинність кадрів на підприємстві – це частка співробітників, які залишили організацію (з різних причин) за певний період

$$P_{\text{п}} = \frac{K_{\text{з}}}{C} * 100\% \quad (1.6)$$

де $K_{\text{з}}$ – кількість звільнених працівників за період;

C – середньооблікова чисельність штатних працівників.

Окремі варіанти HR-метрики:

1. Плинність персоналу за період.
2. Плинність персоналу під час адаптації. (3-6 місяців). Високий відсоток звільнень у період адаптації може бути пов'язаний з помилками при наймі (критерії відбору, відповідність кандидата вимогам) та адаптації (процес адаптації, наявність системи наставництва тощо), невідповідність внутрішньої мотивації та корпоративної культури, взаємовідносини з керівництвом.

3. Плинність персоналу протягом 1 року після найму. Якщо показники звільнень протягом першого року роботи співробітника високі, це може вказувати на помилки у підборі персоналу, такі як недостатньо ефективні критерії відбору та рекрутери, а також проблеми в процесі адаптації, такі як відсутність систем наставництва. Також це може вказувати на проблеми у відносинах між співробітником та керівництвом.

4. Плинність персоналу по підрозділам. Допустимі рівні плинності персоналу можуть відрізнятися у різних підрозділах компанії, тому контроль плинності має проводитися регулярно, наприклад, кожен квартал, півріччя чи рік.

Цей показник допомагає оцінити витрати на звільнення співробітників та визначити ефективність механізмів утримання, планування бюджету та чисельності персоналу, а також обсяги ресурсів для навчання та розвитку персоналу. Він також допомагає виявляти проблеми у керуванні ефективністю роботи персоналу.

Зазвичай середній допустимий показник плинності персоналу становить від 5% до 10%. Це неминуче призводить до підвищення витрат на підбір та адаптацію персоналу, зниження продуктивності праці та виникнення втрат.

Якщо рівень плинності персоналу у компанії становить від 10 до 30%, це може свідчити про те, що компанія не може контролювати втрату ключових співробітників чи немає ефективної стратегії утримання персоналу. У першому випадку це може стати тривожним сигналом, який може негативно вплинути на стабільність та розвиток компанії.

7. Утримання ключових працівників.

$$U_{\text{кп}} = \frac{K_{\text{утрим}}}{K_{\text{звільн}}} * 100\% \quad (1.7)$$

де $K_{\text{утрим}}$ – кількість утриманих працівників;

$K_{\text{звільн}}$ – загальна кількість працівників, які подали заяву про звільнення.

Ефективність процесу рекрутингу.

8. Термін закриття вакансії.

Час, витрачений на закриття однієї вакансії, також важливий, як і витрати на процес рекрутингу. Це час, який минає з моменту появи вакансії в компанії до отримання кандидатом та прийняття ним пропозиції компанії про роботу.

$$ЧЗВ = \frac{K_d}{K_{ЗВ}} \quad (1.8)$$

де K_d – кількість днів роботи над заповненням усіх наявних вакансій за звітний період;

$K_{ЗВ}$ – загальна кількість закритих вакансій за звітний період.

Слід враховувати, що термін, необхідний появи нового працівника на робочому місці, відрізняється від часу, необхідного для закриття вакансії. У цьому випадку йдеться про час, що минув від моменту появи вакансії до моменту, коли новий співробітник розпочав роботу.

Розрахунок терміну закриття вакансії дає уявлення про інтенсивність роботи рекрутера – скільки днів йде на пошук однієї людини.

9. Ефективність процесу рекрутингу.

$$E_p = \frac{K_p}{Z_{\text{кк}}} * 100\% \quad (1.9)$$

де K_p – кількість кандидатів, які проходять на наступний етап;

$Z_{\text{кк}}$ – загальна кількість кандидатів, які проходили добір.

10. Показник закриття вакансій.

$$\text{Пзв} = \frac{\text{Кзв}}{\text{Вв}} * 100\% \quad (1.10)$$

де: Кзв – кількість закритих вакансій за звітний період;

Вв – загальна кількість відкритих вакансій.

За даним показником можна оцінювати продуктивність праці менеджерів з підбору, але й для планування робочого навантаження, оцінки ефективності процесу підбору персоналу та перевірки дотримання планів, які зазвичай встановлюються на певний період часу.

Навчання та оцінка персоналу.

11. Витрати навчання одного співробітника.

$$\text{Вн} = \frac{\text{Вн}}{\text{С}} * 100\% \quad (1.11)$$

де Вн – сума витрат на навчання;

С – середня чисельність співробітників.

12. Частка працівників, які отримали підвищення.

$$\text{Пп} = \frac{\text{Кп}}{\text{С}} * 100\% \quad (1.12)$$

де Кп – кількість співробітників, які отримали підвищення;

С – середня чисельність співробітників.

13. Витрати на оцінку (атестацію) 1 співробітника.

$$\text{Ва} = \frac{\text{Вп}}{\text{С}} * 100\% \quad (1.13)$$

де Вп – сума витрат на оцінку персоналу;

С – середня чисельність співробітників.

14. Частка працівників, які пройшли оцінку (атестацію).

$$\text{Ап} = \frac{\text{Кпа}}{\text{С}} * 100\% \quad (1.14)$$

де Кпа – кількість співробітників, які пройшли оцінку (атестацію);

С – середня чисельність працівників.

15. Залученість та задоволеність.

Два показники, що найчастіше вимірюються в опитуванні:

- Рівень задоволеності роботою – відношення числа працівників, задоволених своєю роботою до загальної кількості працівників.

- Анонімне анкетування – один із найпоширеніших методів вивчення задоволеності працівників.

У сфері управління людськими ресурсами підбір персоналу є основною галуззю застосування інструментів HR-аналітики. Використання HR-аналітики може допомогти підвищити ефективність підбору персоналу як за рахунок впливу на роботу рекрутерів, так і за рахунок прямого впливу на підбір персоналу. HR-аналітика допомагає приймати об'єктивні рішення про кандидатів і боротися з упередженістю рекрутерів, визначати особисті характеристики претендентів (наприклад, через технології аналізу відповідей кандидата, який інтерв'юється по відеозв'язку, за допомогою штучного інтелекту). На основі таких даних, як соціальні мережі, можна знайти цінних спеціалістів на ринку праці ще до того, як вони вирішать змінити роботодавця.

HR-аналітика також може допомогти відслідковувати задоволеність та залученість співробітників та вирішувати актуальні питання благополуччя на робочому місці [4; с.32-34].

Незважаючи на інвестиції та стійкий інтерес до технологій HR-аналітики, просування в питаннях його ефективності відбувається повільніше, ніж хотіли б роботодавці — про це говорять статистичні дані, а також деякі дослідження [6; с.45-50]. Так, за даними Deloitte, лише 8% компаній заявляють, що їм вдається отримувати достовірні дані в результаті процесів HR-аналізу, і лише 9% говорять про розуміння зв'язків між даними, що збираються, про співробітників і їх робочими показниками [11; с.32-27]. На вітчизняному ринку лише чверть (25%) роботодавців заявили, що вони в принципі мають глибоке розуміння принципів HR-аналітики [29; с.147-149]. Таким чином, багато підприємств бачать в HR-аналітиці швидше перспективний напрямок розвитку, ніж вже готовий інструмент, що працює.

Недостатньо активне впровадження HR-аналітики в роботу з управління персоналом більшості підприємств України пояснюється кількома причинами.

По-перше, комплексні автоматизовані системи управління персоналом не використовуються або не мають модулів, що дозволяють аналізувати великі

дані. Існуючі інформаційні системи управління персоналом часто не підтримують прогностичну аналітику та стратегічне планування людських ресурсів.

По-друге, на підприємствах існує ряд не пов'язаних між собою систем зберігання та аналізу даних, таких як незалежні ERP-системи, інформаційні системи управління персоналом, системи управління компенсаціями та пільгами тощо.

Більше того, деякі з необхідних даних просто неможливо отримати в межах підприємства.

По-третє, наявні на підприємствах дані не завжди відповідають необхідним вимогам (повнота, надійність, актуальність).

По-четверте, не достатньо інвестицій у розвиток HR-аналітики та прийняття рішень на основі даних.

По-п'яте, не вистачає навчання HR-менеджерів аналітиці з використанням технологій Big Data.

Для підвищення ефективності управлінських рішень необхідно не лише покращувати інфраструктуру, оптимізувати бізнес-процеси HR та розвивати компетенції HR-персоналу, а й активно використовувати результати HR-аналітики для ухвалення ключових стратегічних рішень в організації [25; с.201]. HR-аналітика сьогодні є одним із найактуальніших HR-трендів. За допомогою HR-аналітики можна покращити HR-процеси та зробити їх ефективнішими.

Таким чином, для підвищення ефективності управлінських рішень необхідно не тільки вдосконалювати інфраструктуру, оптимізувати бізнес-процеси HR та розвивати необхідні компетенції HR-персоналу, а й активно використовувати результати HR-аналітики для прийняття ключових стратегічних рішень в організації.[25]

Після проведеного дослідження стає очевидним, що HR-аналітика є одним із найактуальніших HR-трендів. Інструменти HR-аналітики дозволяють оптимізувати багато HR-процесів і зробити їх використання більш ефективним.

Використання HR-метрик у системі дозволяє виміряти окремі частини HR-процесів компанії та оцінити їхню динаміку, а також порівняти результати з попередніми періодами. Такий аналіз дозволить виявити небажане зростання або скорочення того чи іншого показника, а також визначити слабкі та сильні сторони кожного HR-напрямку та проблемні місця з метою подальшої розробки програми, спрямованої на вдосконалення HR-процесів.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ HR-АНАЛІТИКИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ПП «НЕМІ»

2.1. Загальна характеристика діяльності ПП «НЕМІ»

Оператор «NEMİcom», надає телекомунікаційні послуги на території смт.Немішаєве, с.Микуличі, смт.Бородянка, смт.Ворзель, смт.Клавдієве. «NEMİcom» забезпечує повний спектр послуг високошвидкісного інтернету, IP-TV і IP-телефонії фізичним особам, корпоративним клієнтам, операторам зв'язку, забудовникам і власникам комерційної нерухомості.

ПП «НЕМІ» було зареєстровано 20.01.2016 (додаток А). З розміром статутного капіталу юридичної особи 300 000,00грн. За адресою смт. Бородянка, вул. Центральна 351 А. В особі директора Контарева Максима Олександровича.

Код ЄДРПОУ 40223740. Приватне підприємство має власний р/р: UA753052990000026004020114287 в АТ КБ «Приват Банк» м.Київ та МФО 305299. Має власний сайт <https://nemicom.ua/>

Основний вид діяльності 61.10 Діяльність у сфері проводового електрозв'язку. Послуги надаються на основі Публічного договору про надання телекомунікаційних послуг (Додаток Б).

Послуги, які надає компанія: високошвидкісний безлімітний Інтернет; надання у найм оптичних волокон; CO-location (розміщення обладнання); програмне забезпечення: IP-TV і IP-телефонії, «розумне» відеоспостереження.

Ринки компанії: телекомунікаційних послуг; ІТ рішень; медіа- контенту; проектування.

Продуктова лінійка компанії, якість і рівень сервісних рішень, що надаються клієнтам, знаходяться в постійному розвитку та вдосконаленні, щоб надавати найкращі та найзахищеніші рішення.

21 лютого 2025року NEMIsom пройшла атестацію КСЗІ (Комплексної системи захисту інформації) (Додаток В). Це означає, що інформаційні системи підприємства відповідають високим державним стандартам кібербезпеки, та гарантує:

Захист даних клієнтів на найвищому рівні

Надійність та відповідність законодавчим вимогам

Безперебійну та безпечну роботу сервісів NEMIsom

Сильними сторонами ПП «НЕМІ» є: вигідне розташування офісу, кваліфікований персонал, індивідуальний підхід до клієнтів, досвід постійної розробки та впровадження нових послуг та нових тарифних планів.

Також можна виділити слабкі сторони, до них належать: слабка активність з інформування про тарифи та пропозиції, відсутність обізнаності потенційних клієнтів про організацію, недосконала білінгова система.

Місія NEMIsom «Ми зробимо все, щоб Ви проводили час в мережі з комфортом і без проблем».

Таким чином, накопичений досвід та професіоналізм команди дозволяє компанії «з успіхом забезпечувати корпоративним та приватним користувачам повний спектр телекомунікаційних послуг: підключення до мережі Інтернет, телефонія, передача даних, організація віртуальних приватних мереж, захист бізнес-додатків».

Таблиця 2.1.

Основні економічні показники ПП «НЕМІ»

Найменування показника	2022	2023	2024	Відхилення(%)		
				2023/2022	2024/2023	2024/2022
Дохід, грн	3 906 300	7 137 800	8 138 600	182.7	114	208.3
Чистий прибуток,грн	324 400	1 948 400	1 133 100	600.6	58.2	349.3
Активи, грн	1 194 000	3 015 500	4 334 000	252.6	143.7	362.9
Зобов'язання, грн	329 300	237 200	443 700	72	187.1	134.7
Чисельність працівників, чол	160	170	164	106.3	96.5	102.5
Продуктивність праці, грн/чол	24414.4	41987.1	49625.6	171.9	118.2	203.3
Середньомісячна заробітна плата, грн	17000	21000	27000	123.5	128.6	158.8
Рентабельність,%	8,3	27.3	13.9	328.9	50.9	167.5

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

Основні економічні показники є узагальнюючими параметрами підприємства. У таблиці 2.1 представлені дані, що надають загальну оцінку стану підприємства.

На підставі таблиці можна зробити наступні висновки: протягом усього аналізованого періоду спостерігалось зростання обсягів виручки. Так, у 2023 році порівняно з 2022 року приріст виручки збільшився майже на 83%. Проте якщо порівняти з 2021 роком, то у 2022 році виручка значно знизилася. По перше із-за повномасштабного вторгнення, по-друге території які обслуговує підприємство опинилися в окупації, проте до кінця року підприємство все одно було прибутковим. У 2024 році цей показник щодо 2022 року зріс на 108.3%.

Чистий прибуток ПП «НЕМІ» є досить високим, у 2024 р. Збільшився майже на 350% порівняно з 2022 р.

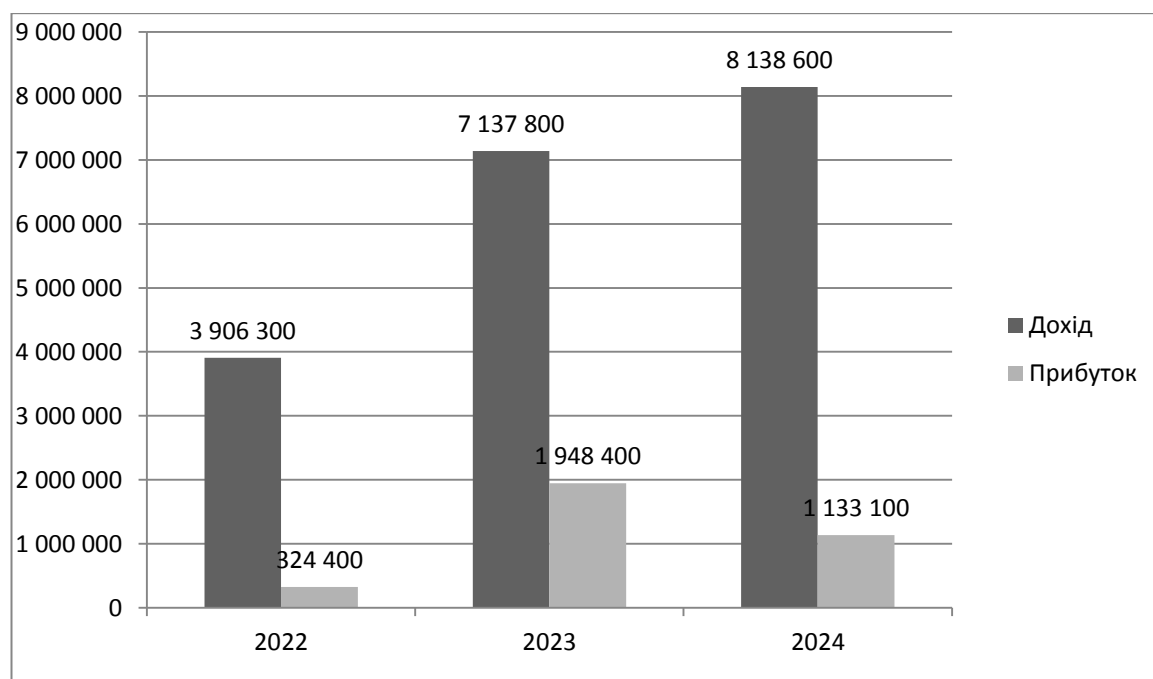


Рис. 2.1. Взаємозв'язок виручки та прибутку ПП «НЕМІ»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

Відносними показниками, що характеризують якість прибутку комерційних організацій, показники рентабельності. У фінансовому аналізі використовують різні показники рентабельності, але всі вони відносні й показують прибутковість виробничої діяльності підприємства. Судячи зі

значень показників рентабельності, протягом 2022 – 2024 років підприємство є прибутковим протягом всього досліджуваного періоду.

Після суттєвого зниження рентабельності у 2022 році до 8,3% станом на 2023 рік, показник стрімко зріс майже на 330% завдяки впровадженню GPON (оптоволоконний інтернет) під час локдауну. Тоді як у 2024 році показник знизився до рівня 13,9%. Це безумовно є негативним фактором, адже рівень рентабельності підприємства зменшився майже на 50%.

Проте зростання показника рентабельності та продуктивності праці говорять про те, що компанія працює ефективно.

Таким чином, за результатами проведеного аналізу соціально-економічних показників діяльності ПП «НЕМІ», можна зробити висновок про те, що підприємство протягом усього аналізованого періоду є прибутковим та рентабельним.

2.2. Аналіз кадрового складу ПП «НЕМІ»

Аналіз кадрового складу персоналу є необхідним для виявлення резервів підвищення ефективності діяльності підприємства, а порівняння його показників з показниками аналогічних підприємств використовується для удосконалення структури персоналу.

Підприємство має достатню кількість людських ресурсів для здійснення своєї діяльності. Штатна кількість працівників ПП «НЕМІ» зазначено в таблиці 2.2

Таблиця 2.2.

Штатна кількість працівників ПП «НЕМІ» станом на 2024 рік

Функціональний підрозділ	Чисельність	
	Чол.	%
Комерційний відділ	6	4
Відділ управління персоналом	3	2
Відділ адміністрування та контролю	11	7
Відділ підтримки користувачів	12	7
Бухгалтерія	20	12
Юридичний відділ	4	2

Продовження таблиці 2.2.

Відділ експлуатації мережі	43	26
Транспортно-логістичний відділ	12	7
Відділ по роботі з абонентами та операторами зв'язку	12	7
Служба маркетингу та просування	10	6
Технічний відділ	9	5
Відділ розробки	6	4
Відділ розвитку	5	3
Будівельний відділ	9	5
Відділ з охорони праці	2	1
РАЗОМ	164	100,0

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

Основним аналітичним способом визначення якісного складу персоналу підприємства є баланс порівняльних даних, порівняння штатної потреби працівників для виконання виробничої програми за чисельністю, професіями, кваліфікацією, та стажем.

У табл. 2.3 зображено динаміку структури персоналу ПП «НЕМІ» за стажем роботи

Таблиця 2.3.

Динаміка структури персоналу ПП «НЕМІ» за стажем роботи

Період	2022	2023	2024	Відхилення(%)		
				2023/ 2022	2024/ 2023	2024/ 2022
Загальна к-сть	160	170	164	106.3	96.5	102.5
У тому числі:						
До 1 року	50	46	35	92	76.1	70
Від 1 року до 3 років	37	41	43	110.8	104.9	116.2
Від 3 до 5 років	30	36	36	120	97.2	116.7
Понад 5 років	43	47	50	109.3	106.4	116.3

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

Проаналізувавши структуру персоналу за стажем роботи на даному підприємстві, можна зробити висновок, що переважним є стаж роботи працівників понад 1 рік.

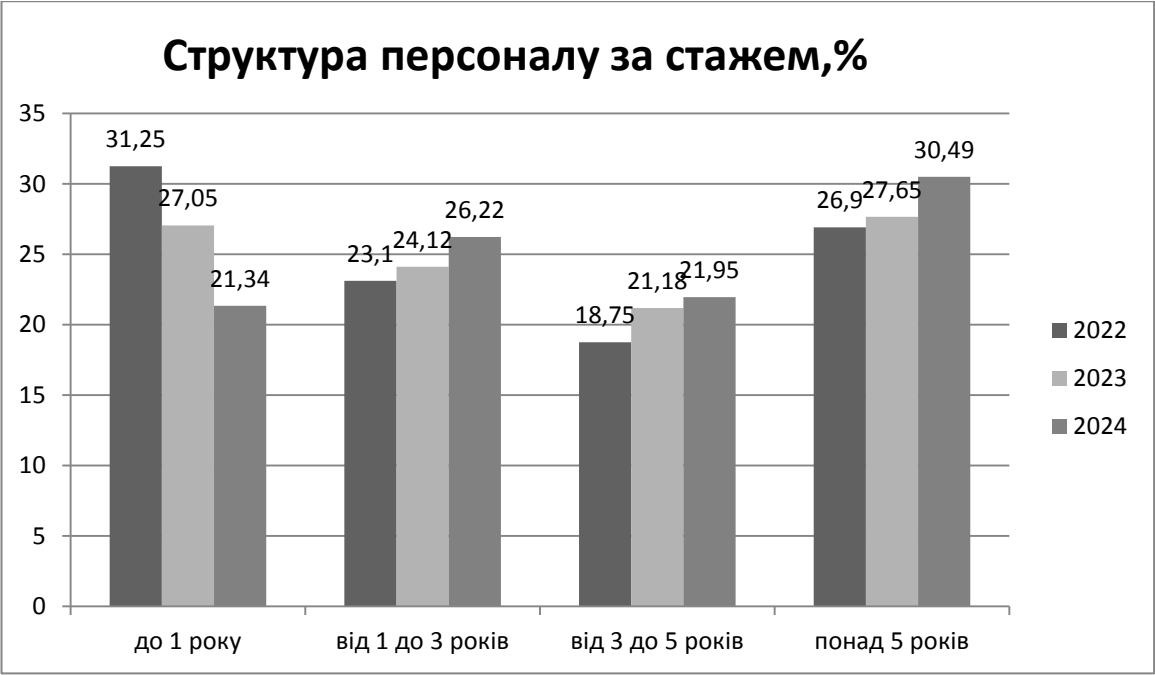


Рис. 2.2. Структура персоналу ПП «НЕМІ» за стажем

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

В основному це пов'язано з розширенням діяльності компанії, появою нових робочих місць та нових посад. У 2022 р. Частка співробітників зі стажем понад 5 років становила 26.9%, а в 2024 р. Збільшилася на 3.6% і становила 30.5%, що є сприятливим для компанії, оскільки залишаються кваліфіковані співробітники з більшим стажем роботи.

У табл. 2.4 зображено динаміку структури персоналу ПП «НЕМІ» за рівнем освіти.

Таблиця 2.4.

Динаміка структури персоналу ПП «НЕМІ» за рівнем освіти

Показник	2022	2023	2024	Відхилення(%)		
				2023/2022	2024/2023	2024/2022
Загальна к-сть	160	170	164	106.3	96.5	102.5
У тому числі:						
Середня спеціальна	35	40	32	114.2	80.0	91.4
I рівень ВО	48	40	40	83.3	100.0	83.3
II рівень ВО	77	90	92	116.9	102.2	119.5

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

На рис. 2.3 зображено динаміку структури персоналу ПП «НЕМІ» за рівнем освіти.



Рис. 2.3. Структура персоналу ПП «НЕМІ» за освітою

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

З аналізу видно, що на підприємстві переважають працівники з вищою професійною освітою, на частку яких у 2024 р. Припадає 56% загальної чисельності працівників. Отже, на підприємстві працюють грамотні дипломовані фахівці, що свідчить про високу якість роботи компанії.

Частка працівників із вищою освітою I рівня у 2024р. Становить 24.4% від загальної чисельності працівників.

Також видно, що частка працівників із II рівнем вищої освіти за 2 роки збільшилась, це пов'язано з тим, що компанія велику увагу приділяє стажистам. Організація надає робочі місця студентам 5-го, 6-го курсів та магістратури ВНЗ для можливості подальшого професійного та кар'єрного зростання.

У табл. 2.5 зображено динаміку структури персоналу ПП «НЕМІ» за статтю.

Таблиця 2.5.

Динаміка структури персоналу ПП «НЕМІ» за статтю

Показник	2022	2023	2024	Відхилення(%)		
				2023/2022	2024/2023	2024/2022
Загальна к-сть У тому числі:	160	170	164	106.3	96.5	102.5
Чоловіки	99	100	109	101.0	108.0	109.1
Жінки	61	70	55	114.8	78.6	90.2

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

На рис. 2.4 зображено динаміку структури персоналу ПП «НЕМІ» за статтю

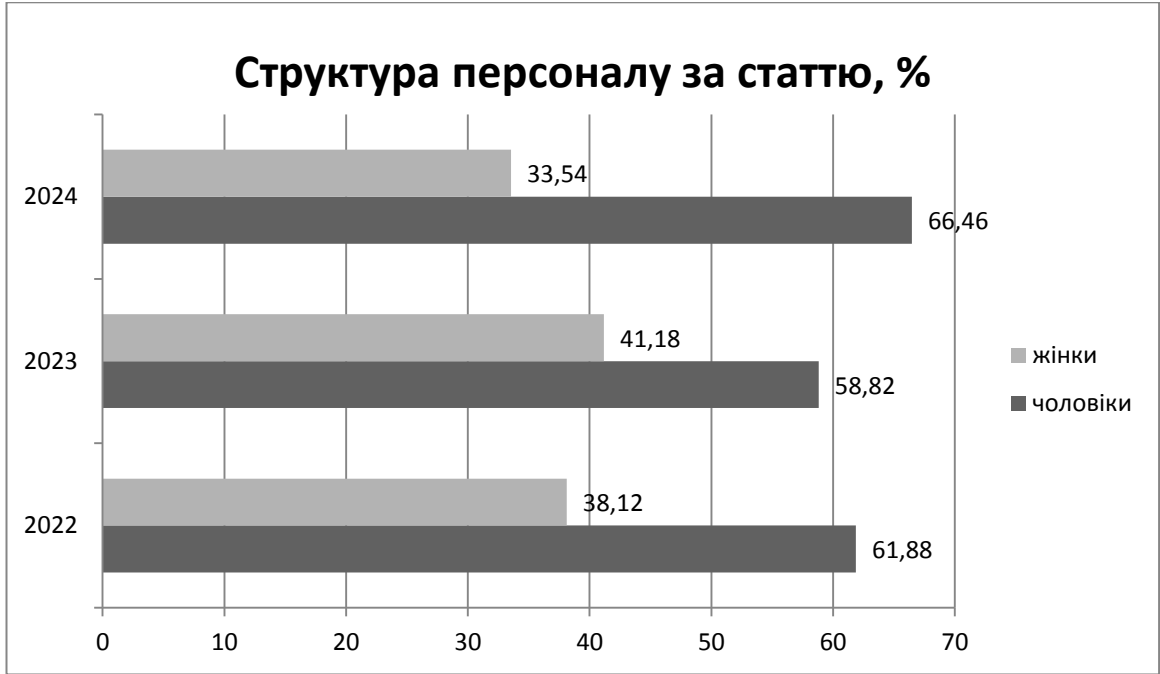


Рис. 2.4. Структура персоналу ПП «НЕМІ» за статтю

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

Частка чоловіків на підприємстві значно переважає, що пов'язано зі специфікою роботи організації

У табл. 2.6 зображено динаміку структури у персоналу ПП «НЕМІ» за віком.

Таблиця 2.6.

Динаміка структури персоналу ПП «НЕМІ» за віком

Показник	2022	2023	2024	Відхилення(%)		
				2023/2022	2024/2023	2024/2022
Загальна к-сть У тому числі:	160	170	164	106.3	96.5	102.5
18-24	40	42	45	105	107.1	112.5
25-35	105	117	106	111.4	90.6	100.9
36-55	15	11	13	73.3	118.2	86.7

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

На рис. 2.5 зображено динаміку структури персоналу ПП «НЕМІ» за віком

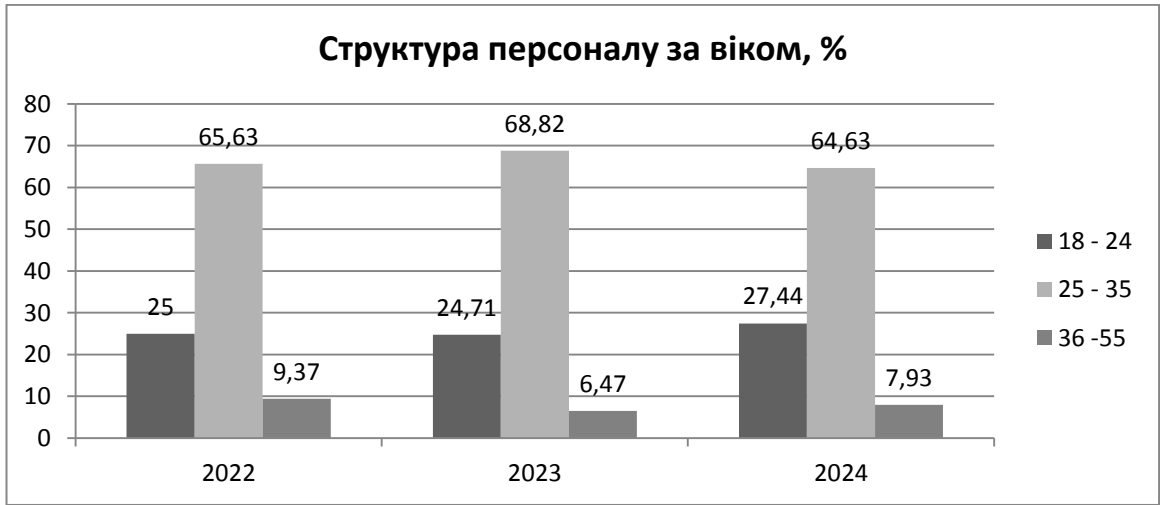


Рис. 2.5. Структура персоналу ПП «НЕМІ» за віком

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

З таблиці видно, що на підприємстві у 2024 р. відбулося зростання працівників вікової категорії 18 – 24 років. Це свідчить про те що підприємство залучає молоді трудові ресурси. Частка працівників вікової категорії 36 – 45 років 2024 р. Зменшилася на 13.3%, значний вплив на дану вікову категорію вплинула мобілізація та обмеження місць бронювання. Таким чином, на основі аналізу вікової структури підприємства можна зробити висновок, що збільшення трудового потенціалу компанії відбувається в основному за рахунок залучення молодих співробітників, що позитивно впливає на діяльність компанії.

Провівши аналіз кадрового складу ПП «НЕМІ», можна зробити висновок,

що підприємство має в своєму розпорядженні достатню кількість людських ресурсів для здійснення своєї діяльності. Кваліфікація кожного працівника відповідає займаній ним посаді. Середній вік колективу – 30 років. Гендерний склад колективу на 2024 рік має співвідношення 66% чоловічої частини колективу до 34% жіночої. Варто звернути увагу, що багато співробітників працює понад 5 років, з цього випливає, що у більшості співробітників лояльне ставлення до підприємства. Також видно, що більшість співробітників ПП «НЕМІ» мають вищу освіту.

2.3 Оцінка можливостей та обмежень використання HR-аналітики при управлінні людськими ресурсами ПП «НЕМІ»

Мета дослідження полягає в аналізі використання HR-аналітики при управлінні персоналом ПП «НЕМІ», виявлення сильних та слабких сторін.

1. Аналіз дослідження включає:

Аналіз діючого процесу HR-аналітики.

Метод – авторське структуроване інтерв'ю із керівником.

Респондент – керівник відділу персоналу ПП «НЕМІ».

Інтерв'ю було спрямовано на з'ясування таких аспектів, як:

А) дослідження розуміння терміна HR-аналітика;

Б) виявлення причин впровадження HR-аналітики на підприємстві;

В) виявлення показників, які необхідно оцінювати за допомогою HR-аналітики у ПП «НЕМІ»;

Г) аналіз сильних та слабких сторін, ризиків застосування.

2. Аналіз можливостей та ризиків застосування HR-аналітики для оптимізації процесів управління персоналом ПП «НЕМІ».

Метод – авторське анкетування.

Респонденти – співробітники ПП «НЕМІ»

Анкетування було спрямовано вивчення таких питань:

А) виявлення обізнаності співробітників для необхідних даних про

персонал;

Б) ефективність застосування HR-аналітики;

В) виявлення слабких сторін та ризиків у системі аналізу даних про людей.

3. Аналіз задоволеності системи професійної адаптації персоналу.

Метод – авторське анкетування.

Респонденти – співробітники ПП «НЕМІ».

Анкетування було спрямоване на вивчення наступних питань:

А) інструменти адаптації, що використовуються у ПП «НЕМІ»;

Б) ефективність застосування системи адаптації у ПП «НЕМІ»;

В) виявлення слабких сторін у системі професійної адаптації.

Аналіз чинного процесу HR-аналітики

Інтерв'ю проводилося з керівником відділу управління персоналу ПП «НЕМІ». У ході інтерв'ю детально розглянули процес аналітики даних про персонал (Додаток Г).

Інтерв'ювання з керівником відділу персоналу показало, що з кожним роком коефіцієнт плинності зростає, наочно це показано в табл.2.7, що сигналізує про загрозу для стабільності та цілісності організації та пов'язаними для значними витратами. Понад те, рівень плинності кадрів у адаптаційний період значно вище, ніж у цілому протягом року. Це вказує на неефективність, недосконалість системи адаптації персоналу на підприємстві ПП «НЕМІ». На сьогоднішній день існує 12 відкритих вакансій необхідних спеціалістів.

Таблиця 2.7.

Плинність персоналу в ПП «НЕМІ», 2022-2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	Відхилення(%)		
				2023/2022	2024/2023	2024/2022
Загальна к-сть	160	170	164	106,3	96,5	102,5
Загальна кількість звільнених	13	16	21	123,1	131,25	161,54
Кількість звільнених у період адаптації	6	5	7	83,3	140	116,67
Загальна плинність	8,13	9,41	12,8	112,42	136,03	157,44
Плинність під час адаптації	3,75	2,94	4,27	78,4	145,24	113,87

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

Раніше один HR-менеджер відповідав за оцінку співробітників, починаючи з прийому на роботу та закінчуючи звільненням. Він проводив співбесіди та оцінки, збирав групові відгуки про роботу співробітників та спілкування. Вести звіти щодо 50 співробітників було не надто складно. Однак підприємство розширюється, з'явилося більше проектів і відповідно збільшилась кількість співробітників.

При такому завантаженні HR-спеціаліста, очевидно, упускається важлива інформація про персонал, робляться необґрунтовані висновки і немає часу приймати обдумані кадрові рішення. У зв'язку з високою плінністю кадрів в організації зараз працюють три HR-менеджери з підбору персоналу (раніше був лише один).

Плюс, у ПП «НЕМІ» немає системних даних про минулі роки, щоб порівняти: це нормально для компанії чи не дуже.

Крім того, керівник розуміє, що HR-аналітика допомагає збирати дані про ситуацію в команді, прогнозувати зміни та приймати ефективні рішення щодо персоналу. А завдяки отриманим даним також можуть виявити слабкі місця в управлінні персоналом та зміцнити їх.

В даний час керівництво ПП «НЕМІ» повністю зацікавлене у впровадженні HR-аналітики у свою організацію, оскільки вбачають у цьому спосіб розвитку бізнесу та покращення підсумкових показників підприємства. Аналітика даних може допомогти забезпечити правильний розподіл людей на посади відповідно до їхньої кваліфікації. На основі даних можна робити прогнози щодо поведінки персоналу.

Також можна зробити висновки про те, як персонал компанії впливає на розвиток бізнесу, наприклад, внутрішня та зовнішня плінність кадрів, гендерна та вікова структура, зарплати тощо, щоб можна було негайно виправити помилки.

Для цього було визначено HR-метрики, з яких необхідно розпочати впровадження HR-аналітики ПП «НЕМІ»:

- загальна чисельність штату та окремих структурних підрозділів;

- демографічні характеристики співробітників – вік, стать, рівень освіти, стаж роботи;
- плинність персоналу, плинність персоналу під час випробуваного терміну;
- оскільки було виявлено, що на даний момент відбувається плинність персоналу під час випробувального терміну, то додатково було обрано таку метрику, як задоволеність співробітника процесом адаптації.

Надалі метрики лише розширюватимуться. Можна буде додати такі відомості як:

- рівень задоволеності співробітника;
- рівень його якості роботи;
- дати початку та закінчення випробувального терміну;
- інформацію про підвищення (дати, зміни у зарплаті);
- відгуки про роботу,
- причини звільнення та назви компаній, куди перейшли тощо.

Причини, що перешкоджають розвитку HR-аналітики – нерозуміння як користуватись даними HR-аналітики. Наприклад, більшість керівників не уявляє, як інтерпретувати коефіцієнт плинності персоналу: позитивний він чи негативний? Тому важливо навчити колег користуватися даними HR-аналітики та зробити їх доступними 24/7.

Виходячи з інтерв'ю з керівником відділу персоналу ПП «НЕМІ»:, можна виділити сильні та слабкі сторони підприємства.

Сильні сторони:

- Керівник об'єктивно оцінює ситуацію, що склалася, і розуміє, які зміни у процесі аналітики даних потрібні.
- У ПП «НЕМІ»: є розуміння того, що таке HR-аналітика і як її можна впровадити.
- На даний момент ведеться моніторинг в Excel наявних даних працюючих та звільнених у 2022-2024 рр.: ПІБ; відділ, локація; дата прийому; дата звільнення; пішов сам чи звільнили.

Слабкі сторони:

- До цього часу HR-аналітикою не займалися через неготовність приймати рішення на основі висновків, отриманих після аналітики.
- Зростає значення проблеми плинності кадрів.
- Упускається важлива інформація про персонал, робляться необґрунтовані висновки і немає часу приймати обдумані кадрові рішення.
- У ПП «НЕМІ» немає системних даних про минулі роки, щоб порівняти, аби визначити норми підприємства.

З інтерв'ю з керівником можна зробити висновок про те, що на підприємстві не приділяється достатньо уваги процесу аналітики даних, при завантаженні HR не береться до уваги критично важлива інформація про співробітників, робляться необґрунтовані висновки.

На даний момент керівництво повністю зацікавлене у впровадженні HR-аналітики на підприємстві, так як вважають, що вона допоможе розвинути бізнес та підвищити доходи компанії.

Аналіз можливостей та ризиків застосування HR-аналітики для оптимізації процесів управління персоналом у ПП «НЕМІ».

Для більш ретельного аналізу аналітики даних було проведено дослідження у ПП «НЕМІ», а саме, анкетування фахівців з метою вивчення використання Big Data для аналітики процесів управління персоналу.

Розроблено анкету, що складається з 17 питань, спрямовану на визначення ставлення до HR-аналітики для подальшого використання результатів при розробці механізмів удосконалення процесів управління персоналом із застосуванням даної технології. Приклад анкети поданий у Додатку Д.

В анкетуванні брали участь фахівці підприємства віком від 18 до 45 років. Участь у анкетуванні взяли такі відділи, як: IT – відділ, Відділ Підтримки користувачів, Технічний відділ, Відділ роботи з абонентами та операторами зв'язку, Відділ маркетингу, Транспортно – логістичний відділ, Відділ експлуатації мережі та Бухгалтерія. Загалом в анкетуванні взяло участь 57 осіб

(35 чоловіків та 22 жінки).

Характеристика опитуваних віком представлена в таблиці 2.8

Таблиця 2.8.

Характеристика опитуваних ПП «НЕМІ» за віком

Вік	Кількість відповідей	% від числа опитаних
18-24	20	35.1
25-35	23	40.3
36-45	14	24.6
Усього	57	100

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

Наступним етапом визначено характеристику опитуваних ПП «НЕМІ» за стажем роботи. Стаж роботи спеціалістів, які взяли участь в анкетуванні, відображено у таблиці 2.9

Таблиця 2.9.

Характеристика опитуваних ПП «НЕМІ» за стажем роботи

Стаж роботи	Кількість відповідей	% від числа опитаних
1-3 міс	5	8.8
3-6 міс	6	10.5
6-12 міс	7	12.3
від 1-2 років	9	15.8
2 -5 років	17	29.8
5 – 10 років	7	12.3
більше 10 років	6	10.5
Усього	57	100

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

Структура за стажем роботи опитуваного персоналу на малюнку 2.6

Аналіз поінформованості співробітників ПП «НЕМІ», щодо розуміння поняття HR-аналітика показав наступні результати

У результаті анкетування можна зробити такі висновки:



Рис. 2.6. Структура за стажем роботи опитуваного персоналу ПП «НЕМІ»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

Більшість співробітників (38,6%) розуміють HR-аналітику, як глибокий системний підхід, що дозволяє приймати виважені управлінські рішення в компанії на підставі об'єктивних даних, зібраних, оброблених та проаналізованих з використанням сучасних методів та технологій.

Таблиця 2.10.

Аналіз поінформованості співробітників ПП «НЕМІ» щодо поняття HR-аналітика

Визначення HR-аналітики	Кількість відповідей	% від числа опитаних
Процес застосування методів обробки даних та інструментів бізнес-аналітики до HR-даних	8	14.0
Методологія, яка дозволяє зрозуміти, як інвестиції в людський капітал сприяють досягненню чотирьох основних результатів: отримання доходу, мінімізація витрат, зниження ризиків та виконання стратегічних планів	14	24.6
Глибокий системний підхід, що дозволяє приймати зважені управлінські рішення в компанії на підставі об'єктивних даних, зібраних, оброблених та проаналізованих з використанням сучасних методів та технологій	22	38.6
Систематична ідентифікація та кількісна оцінка людей, що визначають бізнес-результати	8	14
Застосування статистики, моделювання та аналізу факторів, пов'язаних із співробітниками, для покращення результатів бізнесу	5	8,8

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

На запитання «Як Ви вважаєте, для яких напрямів в управлінні персоналом HR-аналітика найкорисніша?» відповіді розподілилися таким чином табл.2.11

Таблиця 2.11.

Аналіз найкорисніших напрямків для впровадження HR-аналітики

Напрями HR-аналітики	Кількість відповідей	% від числа опитаних
Планування чисельності персоналу	26	45.6
Стратегічне планування трудових ресурсів	7	12.3
Здоров'я та безпека (нещасні випадки,)	4	7.0
Найм та звільнення персоналу	10	17.5
Визначення робочого навантаження персоналу	13	22.8
Фонд заробітної плати та оплати праці	11	19.3
Навчання та розвиток персоналу	26	45.6
Залученість та задоволеність персоналу	24	42.1
Плинність персоналу	37	64.9
Оцінка ефективності процесу рекрутингу	3	5.3

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

Графічне зображення найкорисніших напрямків HR-аналітики на ПП «НЕМІ» зображено на рис. 2.7.



Рис. 2.7. Найкорисніші напрямки HR-аналітики на ПП «НЕМІ»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

Варто звернути увагу, що навіть самі співробітники підприємства

найбільше цікавляться аналізом плинності персоналу.

Надалі було проведення опитування на розуміння співробітниками підприємства яка інформація збирається та яким чином аналізується про данні працівника.

Аналіз інформованості персоналу про те, як в організації збираються та аналізуються дані про співробітників відображено в табл. 2.12

Таблиця 2.12.

Аналіз інформованості персоналу ПП «НЕМІ»

Варіанти відповіді	Кількість відповідей	% від числа опитаних
Так	1	2.0
Ні	36	63.0
Дані не аналізуються	9	16.0
Важко відповісти	11	19.0

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

Оцінка поінформованості про те, як в організації збираються та аналізуються дані про співробітників графічно представлено на рис.2.8

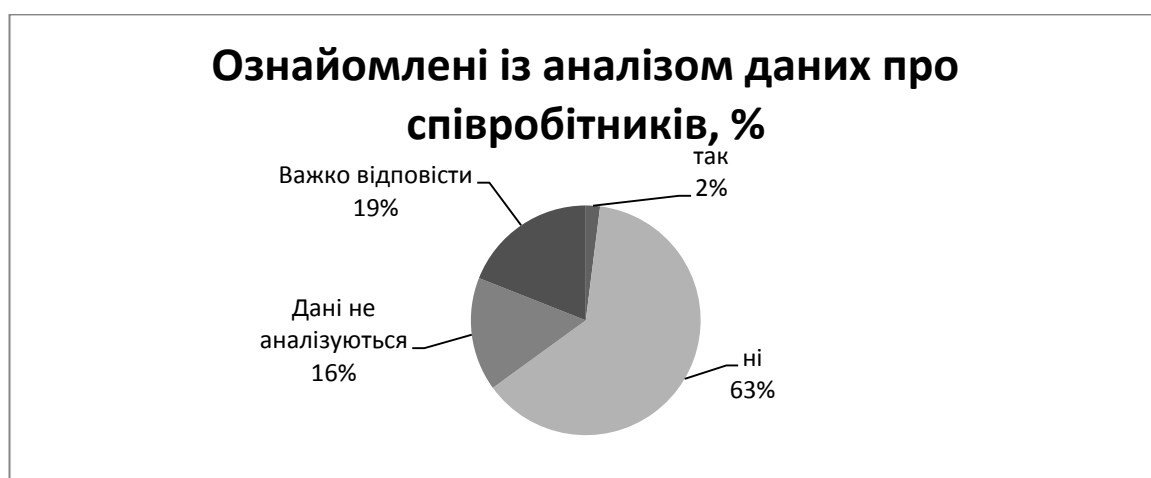


Рис. 2.8 Оцінка поінформованості про те, як в організації збираються та аналізуються дані про співробітників

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

Можемо зробити висновок про повну відсутність розуміння у тому, яка інформація збирається та аналізується про співробітників, лише 2% ознайомлені з аналізованими даними. Більше половини опитаних (63%) вважають, що на ПП «НЕМІ» немає даних у рамках напрямів, описаних вище.

На питання які саме аналізуються дані у ПП «НЕМІ» у рамках різних HR-завдань, отримано наступні відповіді табл. 2.13

Таблиця 2.13.

Аналіз даних ПП «НЕМІ» у рамках різних завдань HR

Показник	Є усі необхідні дані	Доступні окремі дані	Даних не достатньо	Важко відповісти
Набір та відбір персоналу	5	15	7	29
Адаптація персоналу	3	11	30	13
Розвиток та мотивація персоналу	5	25	13	14
Оцінка та атестація працівників	8	19	13	17
Залучення та утримання співробітників	4	19	10	24
Управління ефективністю	4	11	10	32
Автоматизація HR- процесів	1	13	8	34

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

Більшість співробітників (30 опитаних) вважають, що даних щодо адаптації персоналу недостатньо. Варто зазначити, що за цей пункт проголосували співробітники, які працюють на підприємстві менше 2 років, отже, вже можна припустити, що плинність на випробувальному терміні пов'язана з нестачею інформації з адаптації персоналу.

Доцільно провести аналіз факторів, що перешкоджають ефективному аналізу даних у ПП «НЕМІ» на думку персоналу підприємства табл.2.14

Таблиця 2.14.

Аналіз факторів, що перешкоджають проведенню ефективного аналізу ПП «НЕМІ»

Варіанти відповіді	Кількість відповідей	% від числа опитаних
Відсутність підтримки керівництва	8	14.0
Складність інтерпретації даних	1	1.8
Відсутність бюджету	6	10.5
Тривалий збір даних	11	19.3
Наявність встановлених практик та звичних алгоритмів	32	56.1
Відсутність потрібної інформації	13	22.8
Нестача навиків у сфері роботи з даними	11	19.3
Складність збору даних	6	10.5
Відсутність зручного ПЗ для обробки та аналізу даних	7	12.3
Відсутність або недостатність інтеграції ІТ-систем	5	8.8

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

Графічне відображення факторів, які перешкоджають більш ефективному збору та аналізу даних у ПП «НЕМІ» рис.2.9

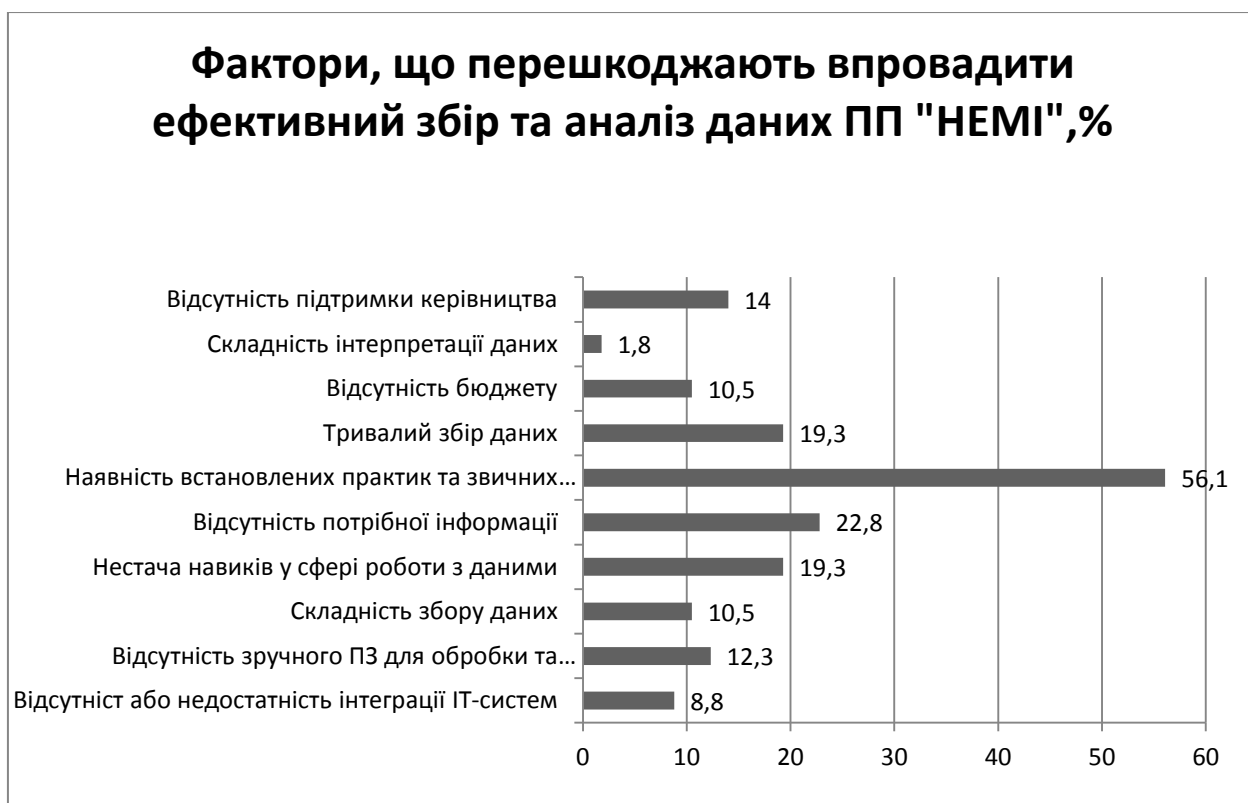


Рис. 2.9. Фактори, що перешкоджають впровадити ефективний збір та аналіз даних ПП «НЕМІ», %

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

Більшість співробітників (56,1%) вважають, що більш ефективному збору та аналізу даних на підприємстві перешкоджає наявність усталених практик, звичних та працюючих алгоритмів, саме відсутність інноваційних підходів опитуванні респонденти визнали основною перешкодою.

При цьому більшість співробітників (71,9%) вважають, що до штату необхідно вводити нового HR-аналітика, що говорить про готовність співробітників до змін, навіть за наявності усталених практик.

Проаналізувавши найвагоміші питання HR-аналітики ПП «НЕМІ», отримали наступні результати табл.2.15.

Таблиця 2.15.

Аналіз факторів, ефективних питань HR-аналітики ПП «НЕМІ»

Варіанти відповіді	Кількість відповідей	% від числа опитаних
Вибір найкращих HR-метрик	25	43.9
Виявлення факторів адаптації персоналу	20	35.1
Виявлення факторів залучення персоналу	19	33.3
Виявлення факторів крадіжок	1	1.8
Виявлення факторів формування команд	7	12.3
Відбір у кадровий резерв компанії	0	0
Відбір кандидатів з міні ризиками звільнення	2	3.5
Відбір ефективних кандидатів	9	15.8
Відбір ефективних керівників	8	14.0
Оцінка та прогноз результатів праці	8	14.0
Оцінка ефективності навчання	15	26.3
Оцінка ефективності підбору персоналу	9	15.8
Планування персоналу	10	17.5
Прогнозаварій	8	14.0
Зниження терміну закриття вакансії	3	5.3
Створення дашбордів	0	0
Утримання клієнтів	0	0

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

Більшість опитуваних вважають, щонагальними питаннями HR-аналітики у ПП «НЕМІ» є вибір найкращих HR-метрик (43,9%), виявлення факторів адаптації (35,1%), виявлення факторів залучення персоналу (33,3%) та оцінка ефективності навчання (26,3%).

Заглиблюючись у кожную окремо узятую відповідь було виявлено, що 86% співробітників не знають, що таке дашборд і як ним користуватися.

Також виявлено що співробітники зацікавлені в отриманні інформації показників розвитку та діяльності підприємства на корпоративному порталі, що говорить про лояльність та зацікавленість команди у розвитку ПП «НЕМІ».

Оцінку зацікавленості в отриманні інформації щодо показників розвитку та діяльності ПП «НЕМІ» на корпоративному порталі відображено на рис.2.10.

**Чи хотіли б Ви дізнаватися інформацію
щодо показників розвитку та діяльності
підприємства на корпоративному порталі?**

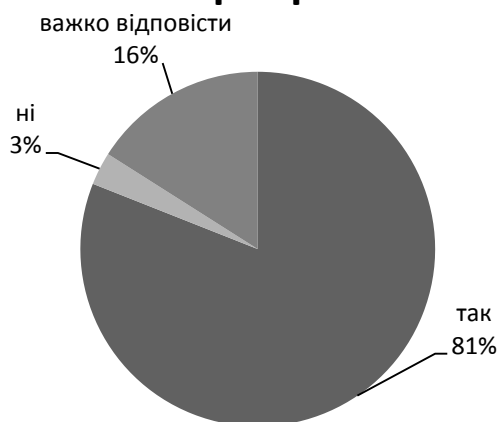


Рис. 2.10. Оцінка зацікавленості в отриманні інформації щодо показників розвитку та діяльності ПП «НЕМІ» на корпоративному порталі

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

У ході визначення ризиків впровадження та використання HR-аналітики на підприємстві отримали наступні дані табл.2.16

Таблиця 2.16.

Аналіз ризиків використання HR-аналітики ПП «НЕМІ»

Варіанти відповіді	Кількість відповідей	% від числа опитаних
Суб'єктивність прийнятого рішення	6	10.5
Складність збирання інформації	12	21.1
Недостатня компетентність HR-аналітика	38	66.7
Складнощі з доступом та наданням інформації для учасників	19	33.3
Недотримання вимог законодавства щодо захисту персональних даних учасниками	1	1.8
Недостовірність інформації, що збирається	6	10.5
Загроза безпеці конфіденційності даних співробітників	1	1.8

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

Найбільш популярним ризиком (66,7%) впровадження та використання HR-аналітики на підприємстві є недостатня компетентність HR-аналітика, що пов'язано з непоширеністю даних фахівців.

На запитання «Що, на Вашу думку, необхідно змінити на підприємстві

для покращення роботи процесу адаптації? Що потрібно зробити в першу чергу? Більшість співробітників відповідали: «Прозорість інформації на підприємстві», «Розвиток процесу адаптації», «Збір та надання співробітникам інформації про підприємство, покращення зв'язку між співробітниками різних підрозділів».

Виходячи з анкетування, можна виділити сильні та слабкі сторони ПП «НЕМІ».

Сильні сторони:

-HR-аналітика є актуальною серед працівників. Крім того, респонденти мають уявлення про те, що це таке і для чого вона потрібна.

-Респонденти чітко усвідомлюють значення HR-аналітики для своєї компанії – майже всі обрані ними напрями в управлінні персоналом стосуються збільшення ефективності персоналу, наприклад, навчання та розвиток, розпізнавання залученості та задоволеності персоналу, оцінка плинності персоналу.

- Позитивна тенденція щодо готовності підприємства до подальшого впровадження технології.

- Позитивне ставлення до введення в штат посади HR-аналітика.

- Виявлення ризиків HR-аналітики дозволить вчасно їх враховувати та мінімізувати негативний вплив на підприємство

Слабкі сторони:

- Недостатньо висока інформованість співробітників.

- Повна відсутність розуміння у тому, як на підприємстві аналізуються дані про співробітників.

- Недостатньо інформації щодо адаптації персоналу.

- Низька інформованість про дашборд та його використання.

Таким чином, після проведеного дослідження стає очевидним, що HR-аналітика є одним із найактуальніших HR-трендів на даний час.

Співробітники зацікавлені в отриманні інформації щодо показників розвитку, даних про людей та діяльності підприємства, що говорить про

лояльність співробітників та зацікавленість у розвитку.

Застосування інструментарію HR-аналітики дозволить оптимізувати багато процесів управління персоналом та зробити їх використання більш ефективними.

У зв'язку зі збільшенням плинності кадрів у період випробувального терміну та виділенням керівником відділу персоналу такої HR-метрики, як задоволеність співробітника процесом адаптації, було прийнято рішення провести аналіз задоволеності системи професійної адаптації персоналу для подальшого створення дашборду та моніторингу даного показника.

РОЗДІЛ 3.

РОЗРОБКА СИСТЕМИ HR-АНАЛІТИКИ ПП «НЕМІ» ДЛЯ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

3.1. Заходи впровадження системи HR-аналітики ПП «НЕМІ»

Проведений аналіз аналітики даних про персонал ПП «НЕМІ» показав, що існуюча на даний момент система потребує коригування та вдосконалення.

Після проведення аналізу, нами було виділено наступні проблеми:

- До цього часу HR-аналітикою не займалися через неготовність підприємства приймати рішення на основі висновків, отриманих після аналітики (виявлено причину, що перешкоджає розвитку HR-аналітики).
- Зростає значення проблеми плинності кадрів.
- У ПП «НЕМІ » немає системних даних за минулі роки, аби порівняти: що є нормою для підприємства.
- Недостатньо висока інформованість співробітників про дані персоналу. Повна відсутність розуміння про те, як в організації збираються та аналізуються дані про співробітників.
- Недостатньо інформації щодо адаптації персоналу.
- Низька поінформованість про дашборд і як їм користуватися.

Отже, мета – оптимізація HR-аналітики у ПП «НЕМІ» для підвищення ефективності функціонування підприємства.

Заходи щодо розробки впровадження HR-аналітики у ПП «НЕМІ» представлені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1.

Заходи щодо впровадження HR-аналітики ПП «НЕМІ»

№ з/п	Виявлена проблема управління	Пропоновані заходи вирішення проблеми	Терміни реалізації	Відповідальні за виконання
1	До теперішнього часу HR-аналітикою не займалися через неготовність приймати рішення на основі висновків, аналітики.	Створення процесу впровадження HR-аналітики	Листопад 2025р.	Петрушенко М.С. Несіна А.А.
2	У ПП «НЕМІ» немає систематизованих даних минулих років.	Збір інформації. Створення дашбордів за наявною інформацією про співробітників.	Квітень 2026р.	Петрушенко М.С. Несіна А.А.
3	Плинність кадрів під час випробувального терміну.	Створення дашборду з адаптації персоналу + висновки.	Квітень 2026р.	Петрушенко М.С. Несіна А.А.
4	Недостатня обізнаність співробітників про необхідні дані.	Розміщення інформації на корпоративному порталі.	Травень 2026р.	Петрушенко М.С. Несіна А.А. Лещенко К.С.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

Створення процесу застосування HR-аналітики.

За результатами проведеного дослідження телекомунікаційного підприємства «НЕМІ», запропоновано алгоритм процесу впровадження системи HR-аналітики з урахуванням організаційних цілей та можливостей, який було розроблено спільно з керівником відділу управління персоналу Петрушенко М.С. (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Рекомендований алгоритм процесу впровадження HR-аналітики ПП «НЕМІ»

Джерело: складено автором.

Першим кроком є забезпечення організованості і точності, це виявлення проблем та постановка завдань.

Другий етап – це створення стандартного доступу до даних. Управління даними – це практика збору даних та забезпечення їх одноформатності, точності, узгодженості та повноти. Щоб це забезпечити, важливо створити програму управління даними для визначення, хто несе відповідальність за різні інформаційні елементи. Це включає точність, доступність, узгодженість і повноту даних.

Третій та четвертий етап – автоматизації даних та виявлення їх невідповідності. Тут може бути візуалізація даних, вона допоможе надати досить багаті інтерактивні можливості та усвідомлення отриманих даних для подальшої роботи з ними.

На п'ятому етапі використовується наука даних для створення моделей, у тому числі прогностичних моделей, які забезпечують розуміння сьогоденної ситуації та куди рухатися далі.

Шостий етап потрібний для більш точної побудови моделей прийняття управлінських рішень, аби швидко і точно використовувати дані в реальному часі.

Збір інформації з HR-метрик. Створення дашбордів за доступною, загальною інформацією про співробітників.

Оскільки у ПП «HEMI» немає систематизованих даних щодо співробітників, для початку нами було виділено показники, за якими збиратиметься основна інформація про персонал.

- загальна чисельність штату підприємства та окремих структурних підрозділів;
- демографічні характеристики співробітників – вік, стать, рівень освіти, стаж роботи;
- плинність кадрів – загальна, серед новачків та перспективних спеціалістів, відсоток звільнених за власним бажанням.

Вирішили почати збір інформації та створення дашбордів в Excel.

Перший дашборд «Загальні статистичні дані».

Мета – Отримати базові дані про підприємство та співробітників.

Побудова будь-якого дашборду починається зі збору даних. На цьому етапі були наведені таблиці в плоский вигляд, щоб надалі на їх основі створювати зведені таблиці для дашборду. Було зібрано інформацію за такими показниками, як загальна чисельність співробітників, чисельність працівників відділів, стаж, вік, стать та освіта. Потім для кожного показника було створено зведену таблицю для створення подальших діаграм на основі кожного показника.

У нашому дашборді використовувалися три типи діаграм: графік для відображення працівників за стажем; гістаграми для відображення чисельності штату, статі та віку; кругова діаграма для відображення освіти співробітників.

Кожну діаграму було відредаговано: додано назву та підписи даних, приховано кнопки полів, прибрано зайві елементи — лінії сітки, легенди, нулі після коми підписів даних.

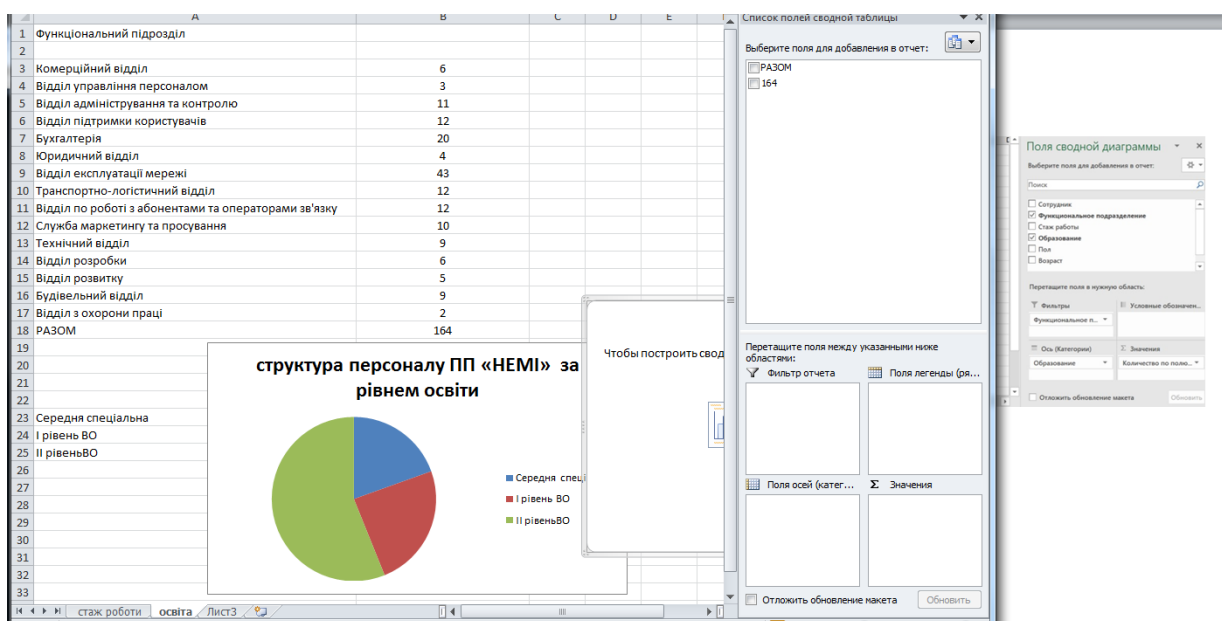


Рис. 3.2. Збір інформації щодо освіти співробітників у ПП «НЕМІ»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

Далі всі створені графіки було перенесено на окремий аркуш. Після

розміщення діаграм були вставлені ключові показники, такі як штат (осіб.), плинність та середній вік співробітників. Кожен ключовий показник розраховується через формулу з таблиці у плоскому вигляді.

Далі для поживавлення дашборда було вставлено зріз у зведені таблиці. Зріз — це графічний елемент у вигляді кнопки для представлення інтерактивного фільтра таблиць та діаграм. При натисканні на ці кнопки дашборд перебудовується залежно від обраного фільтра. Нами було виділено зріз за функціональними підрозділами.

Отже, нами було розроблено перший дашборд для HR за узагальненими статистичними даними персоналу рис. 3.3

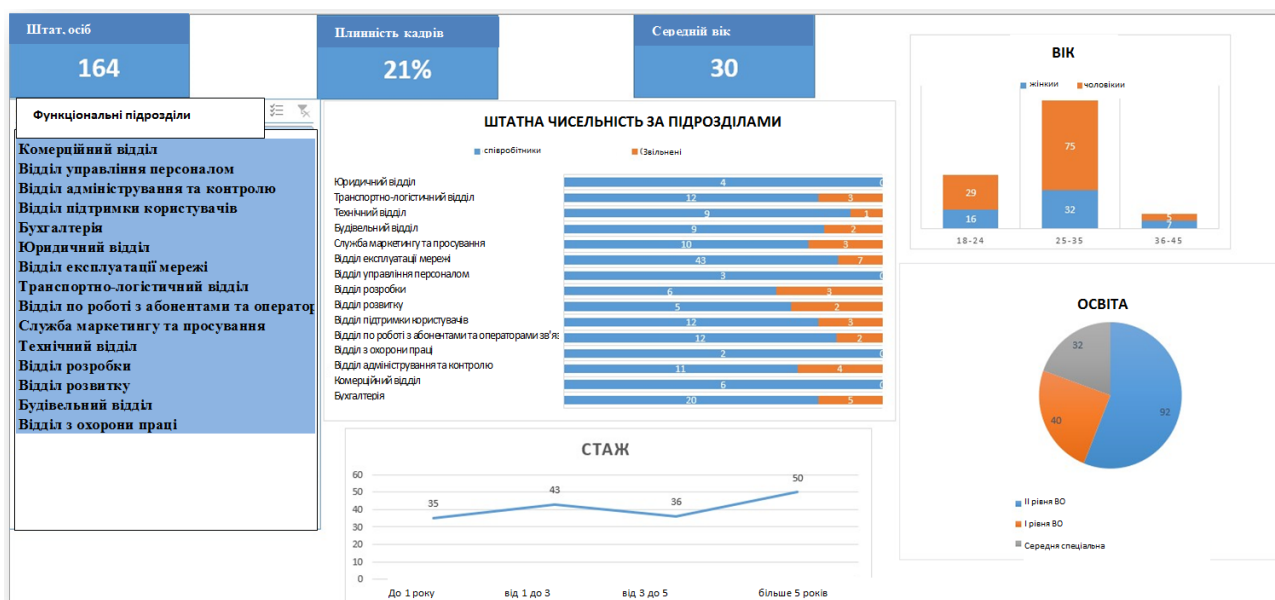


Рис. 3.3. Дашборд «Загальні статистичні дані» ПП «НЕМІ»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

Інформаційні блоки дашборду:

Штатна чисельність у відділах – Лінійчаста діаграма показує загальну кількість співробітників, кількість звільнених, що дозволяє виявити плинність персоналу.

Вік – Столпчикова діаграма показує розподіл співробітників за віком та статтю.

Стаж – угруповання працівників за стажем.

Освіта – розподіл освіти співробітників.

Ліворуч відображено фільтр по функціональному підрозділу. Можна вибрати будь-який відділ і переглянути статистику лише з цього відділу або будь-якого угруповання відділів. Ключові показники при виборі фільтра також перераховуються.

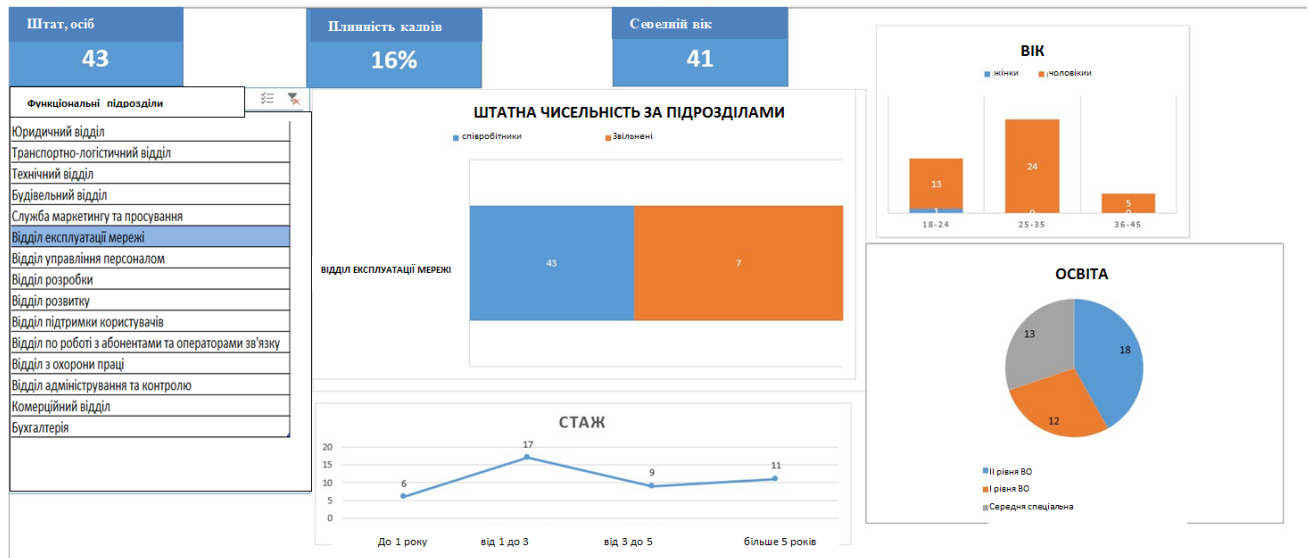


Рис. 3.4. Дашборд «Загальні статистичні дані відділу експлуатації мережі» ПП «HEMI»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

Далі у зв'язку з плинністю персоналу було створено другий дашборд «Причини звільнень».

Мета – проаналізувати історію співробітників – звідки прийшов і куди пішов після звільнення, а також потенційні причини звільнення для подальшого запобігання втрат персоналу.

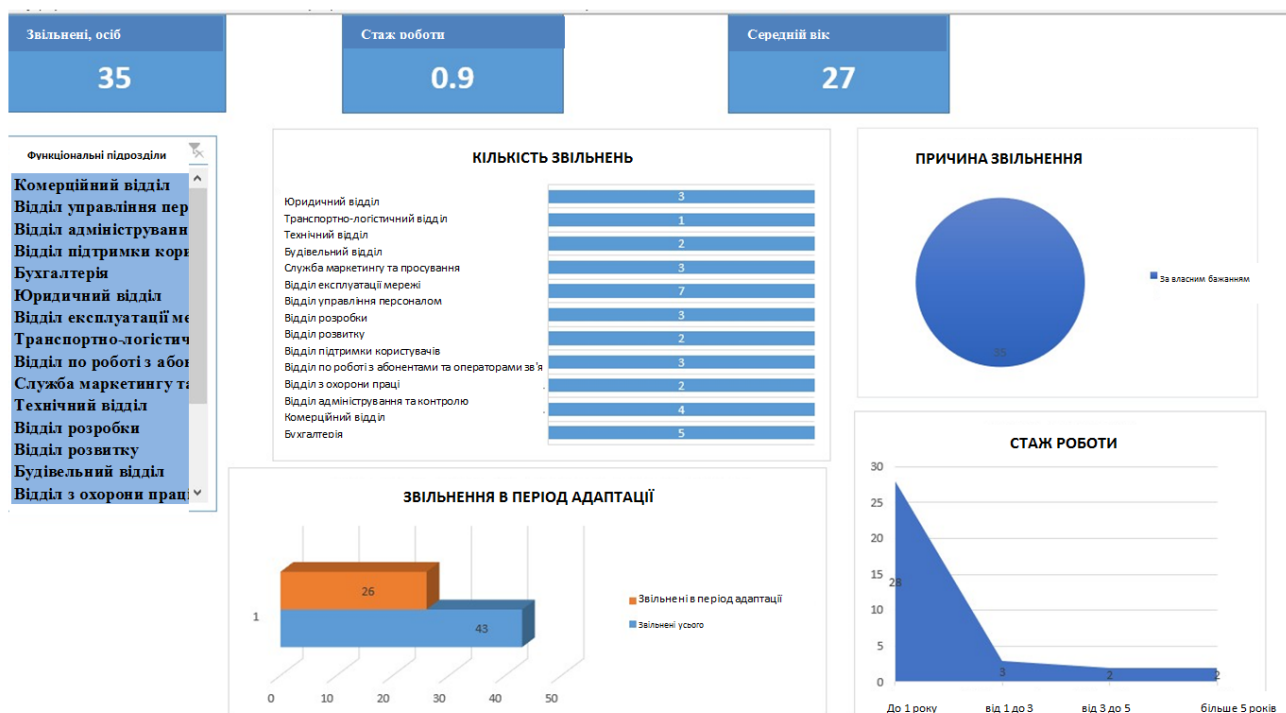


Рис. 3.5. Дашборд «Причини звільнень» ПП «НЕМІ»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

Інформаційні блоки дашборду рис.3.5:

Число звільнень – табличне уявлення відображає кількість звільнених за підрозділами.

Причина звільнення – діаграма через звільнення (за ініціативою співробітника або роботодавця)

Звільнення в період адаптації – оскільки на даний момент зросла плінність персоналу під час адаптації, було додано цей інформаційний блок з метою відстежування динаміки порівнянно із загальною кількістю звільнень.

Стаж роботи – кількість звільнених працівників за стажем роботи. Ліворуч відображено фільтр по функціональному підрозділу.

Раніше інформація зі статистики звільнених не збиралася, тому необхідно впровадити анкету для звільнених співробітників з метою додавання в дашборд таких інформаційних блоків, як «Звідки прийшов», «Причини звільнення» (розгорнуті відповіді, наприклад, нова робота цікавіша, переїзд, зміна професії або запропонували посаду та ЗП вище). У

дашборді цей блок дасть комплексне розуміння причин звільнень.

За дашбордом «Причини звільнень» видно, що більше половини працівників наразі звільняються в період адаптації.

Тому запропоновано створення дашборду щодо адаптації персоналу.

Алгоритм створення дашборду «Адаптація персоналу»

Першим кроком зазначити мету – виявити задоволеність співробітника процесом адаптації.

Другим етапом було створення анкети для співробітників, які пропрацювали в організації більше двох років.

Третім етапом має бути збір відповідей анкет та занесення даних відповідей до Excel.

Четвертий етап – створення зведених таблиць та діаграм за результатами анкети. Візуалізація даних за допомогою дашборду

Інформаційні блоки дашборду:

Тривалість адаптації – часовий проміжок.

Наявність наставника.

Найскладніші чинники під час адаптації – виявлення труднощів, із якими зіштовхнувся співробітник.

Навчання – кількість працівників, які навчаються в період адаптації.

Оцінка обізнаності з програмою адаптації – кількість працівників, які ознайомилися з програмою адаптації.

Чинники, які допомагають у період адаптації – частота зустрічей із керівником.

Ліворуч відобразити фільтр за функціональними підрозділами.

За допомогою дашборду та фільтрів функціональних підрозділів зробити висновки.

На п'ятому етапі за допомогою дашборду запропонувати рекомендації щодо процесу адаптації.

Надалі HR-метрики необхідно лише розширювати. По можливості розробити список окремо для кожного напрямку діяльності:

Рекрутинг: вартість найму; час закриття вакансій; джерела притоку кандидатів.

Оцінка ефективності управління персоналом: відповідність середньої заробітної плати рівню ринку; обсяг та частота понаднормової роботи; виконання бюджету.

Навчання: кількість навчених та витрати на навчання; кількість працівників, що отримали підвищення; витрати на атестацію; частка співробітників, що пройшли і провалили атестацію.

Залученість та задоволеність: ступінь задоволеності роботою; індекс лояльності; виявлення аспектів, які збільшують залучення співробітників.

Таким чином, HR-аналітика дозволяє збирати, аналізувати та використовувати дані для прийняття більш обґрунтованих рішень у галузі управління персоналом.

3.2. Оцінка ефективності впровадження системи HR- аналітики ПП «НЕМІ»

Впровадження HR-аналітики на підприємстві може дати значну соціально- економічну ефективність. Наприклад, при оптимізації процесу підбору персоналу, управлінні персоналом та розробці програм навчання і розвитку співробітників, впровадження HR-аналітики може призвести до скорочення витрат на HR-сервіси та підвищення продуктивності праці.

Впровадження системи HR-аналітики забезпечить підприємству підвищення ефективності діяльності за рахунок:

- 1) скорочення витрат робочого дня;
- 2) можливості прийняття управлінських рішень у режимі реального часу

Спочатку визначимо, як вплинуло впровадження даної інформаційної системи на підприємство, порівнявши тривалість процесу формування звіту.табл.3.2

Таблиця 3.2.

Тривалість формування звіту для керівництва менеджером з управління персоналом ПП «НЕМІ»

Процес	Тривалість, хв		
	До впровадження	Після впровадження	Різниця
Введення даних про співробітника	26	26	0
Обробка введеної інформації	100	10	90
Аналіз звіту	180	60	120
Оформлення результатів і формування звіту	150	40	110
Разом	490	136	354

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

Після впровадження заходів можна здійснити оцінку економії витрат. Визначимо, скільки часу було витрачено на виконання завдань до і після впровадження заходів, і порівняємо ці показники. Також розрахуємо економію трудових витрат на одного співробітника.

Таблиця 3.3.

Розрахунок економії трудових витрат після впровадження рекомендованих заходів

Показник	До впровадження	Після впровадження	Різниця	Різниця, %
Кількість звітів, шт.	1	1	0	0
Трудомісткість формування одного документа, год	8	2	6	75
Кількість годин на обробку,	8	2	6	75
Кількість співробітників, чол	1	1	0	0
Заробітна плата у місяць, грн.	27000	27 000	0	-
Заробітна плата за годину, грн.	113	113	0	-

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

Звіти для керівництва подаються раз на два тижні. Таким чином, за допомогою HR-аналітики вдалося скоротити час, що витрачається на складання звітів на 16 годин в місяць, загальна економія часу на одного HR-менеджера становитиме 16 годин в місяць, або 192 години на рік.

За вартості години роботи HR-менеджера в 113 грн, загальна умовна економія витрат на одного HR- менеджера на місяць становитиме

$$E_{\text{міс}} = 113 \text{ грн./год.} \times 16 \text{ год./міс.} = 1808 \text{ грн.}$$

За рік загальна умовна економія витрат на одного HR-менеджера складе

$$E_p = 1808 \text{ грн./міс.} \times 12 \text{ міс.} = 21696 \text{ грн.}$$

Це означає, що підприємство зможе скоротити свої витрати на керування персоналом, використовуючи HR-аналітику, і тим самим збільшити свою прибуток.

Крім того, скорочення часу на виконання рутинних завдань може звільнити час для виконання більш важливих і креативних, що може призвести до підвищення мотивації співробітників та покращення їхньої результативності. Впровадження HR-аналітики в даному випадку буде економічно ефективним рішенням.

Але варто пам'ятати, що HR-аналітика може принести не лише економічну, а й соціальну ефективність. Наприклад, вона може допомогти у:

- створенні кращих умов для роботи та задоволення співробітників;
- виявленні кращих кандидатів на посади;
- розробці програм навчання та розвитку;
- збільшенні мотивації та лояльності,
- покращенні атмосфери на підприємстві та зниженні плинності кадрів.

Ефективність управління підприємством та прийняття рішень залежить від здатності керівників приймати обґрунтовані та своєчасні рішення.

Для вирішення завдань використовуються аналітичні інструменти в рамках виконання основних функцій менеджменту: планування, організації, мотивації та контролю. Усі функції управління взаємопов'язані та утворюють єдину систему. Для розробки плану необхідно розпочати з

обґрунтування стратегії розвитку підприємства на основі прогнозів. При цьому варто враховувати аналіз виконання плану в попередньому періоді на основі інформації, отриманої під час контролю.

Впровадження системи метрик у галузі управління людськими ресурсами може покращити ефективність управління підприємством під час виконання основних функцій менеджменту. HR-метрики можуть допомогти у плануванні, організації, мотивації та контролі персоналу. Наприклад, HR-метрики можуть використовуватися для оцінки відповідності зарплати рівню ринку, контролю обсягу та частоти понаднормової роботи, а також для оцінки ефективності навчання та проходження атестації.

Використання HR-метрик може допомогти керівництву підприємства більш точно визначити цілі та завдання, а також оцінити результати своєї діяльності. Впровадження системи HR-метрик може також допомогти усунути недоліки в роботі персоналу та підвищити ефективність роботи підприємства в цілому.

Завдяки впровадженню інформаційної панелі на ПП «НЕМІ» отримує:

- скорочення тимчасових витрат за підготовку звітності; можливість
- можливість оперативно відслідковувати результати процесу адаптації та у разі потреби вносити зміни;
- функціональний інструмент, що дозволяє працівникам своєчасно реагувати на зміни, а керівництву – мати уявлення про ситуацію в цілому;
- засіб комунікації, що дозволяє донести до цільової аудиторії дашборду думки аналітика, тим самим забезпечивши єдине розуміння ситуації;
- ресурс, що скорочує тимчасові витрати на вивчення звітності, за рахунок оптимізації великої кількості даних.

Таким чином, HR-аналітика – це інструмент, який використовується для підвищення продуктивності та ефективності процесів керування персоналом. Вона допомагає покращити показники прийому пропозицій на

роботу, скоротити заявки на допомогу співробітникам, оптимізувати компенсацію та багато іншого.

Таблиця 3.4.

Обґрунтування соціально-економічної ефективності рекомендованих заходів щодо впровадження HR-аналітики ПП «НЕМІ»

Заходи (Напрями роботи)	Соціальний ефект	Економічний ефект (Прогноз)
Створення процесу впровадження HR-аналітики	Підвищення продуктивності персоналу, оптимізації внутрішніх процесів, перегляд методів та інструментів роботи в управлінні людськими ресурсами.	Скорочення часу, що витрачається на складання звітів, на 16 годин на місяць,
Створення дашбордів за загальною інформацією про працівників.	Скорочення тимчасових витрат на підготовку звітності, покращення процесу планування потреби в персоналі, планування бюджету набуття людських ресурсів. Коригування поточного стану справ, створення необхідних передумов для стимулювання працівників.	Загальна економія часу на одного HR-менеджера 16 годин на місяць, або 192 години на рік.
Створення дашборду з адаптації персоналу.	Підвищення рівня задоволеності нового співробітника процесом адаптації. Підвищення ролі наставництва та зацікавленості наставників у навчанні нових працівників. Скорочення рівня плинності через причину незадоволеності працею та процесом адаптації. Забезпечення умов всебічної адаптації персоналу до умов роботи на підприємстві. Можливість визначити якісний склад компанії, дізнатися мотивацію та ставлення працівників, вжити спеціальних дій, спрямованих на утримання цінних кадрів та підвищення їх продуктивності Скорочення тимчасових витрат, що припадають на вивчення звітності за рахунок оптимізації великої кількості даних.	За вартості години роботи HR-менеджера 113 грн/год, загальна умовна економія витрат на одного HR-менеджера на місяць складе 1808 грн.. За рік загальна умовна економія витрат на одного HR-менеджера складе 21696 грн. Це означає, що підприємство зможе скоротити свої витрати на управління персоналом, використовуючи HR-аналітику, і цим збільшити свій прибуток.
Розміщення інформації на корпоративному порталі.	Можливість визначити якісний склад, дізнатися про мотивацію та ставлення працівників, вжити спеціальних дій, спрямованих на утримання цінних кадрів та підвищення їх продуктивності. Новий засіб комунікації, що дозволяє донести до цільової аудиторії думки аналітика, тим самим забезпечивши єдине розуміння ситуації. Своєчасне реагування на зміни, а для керівництва – уявлення про ситуацію в цілому.	

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

Підприємства, що займаються кадровою діяльністю та використовують системний підхід в аналізі кадрових ресурсів, можуть змінити свої взаємини з внутрішніми зацікавленими сторонами та діловими партнерами.

Завдяки тенденціям HR-аналітики дедалі більше підприємств усвідомлюють, що аналітика може бути ефективною у сфері HR. Коли управління персоналом на основі даних зможе швидко надати інформацію та практичні рекомендації для вирішення проблем, що обмежують досягнення стратегічних, операційних та фінансових результатів, та стане потужним стратегічним союзником для інших бізнес-функцій.

ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній роботі теоретично розкрито аспекти управління людськими ресурсами та обґрунтовано основи використання HR-аналітики спрямовані на оптимізацію трансформаційних процесів HR-технологій в умовах сьогодення. За результатами дослідження можливо узагальнити наступні висновки:

В рамках першого завдання дослідження вивчено теоретичні засади управління людськими ресурсами та основи використання HR-аналітики в організації. Вивчення різних підходів до визначення HR-аналітики дозволило нам зробити узагальнення та охарактеризувати HR-аналітику як систему інформації про персонал підприємства, яка допомагає визначати слабкі місця в проєктах та стратегіях компанії та розробляти більш ефективні рішення для досягнення цілей.

Розкрито сутність та класифікацію HR-технологій технологій в управлінні людськими ресурсами підприємства. Доведено, що в значній частині наукових досліджень HR-технології розглядається як технологія програмного забезпечення, що дозволяє автоматизувати та інформатизувати процес управління персоналом.

Проведені дослідження показали, що класифікація інструментів HR-аналітики в управлінні людськими ресурсами поділяється та використовується при формуванні іміджу підприємства, при підборі та навчанні персоналу, а також на засадах аутсорсингу. Запропонована класифікація HR-інструментів в управління персоналом дозволяє комплексно охарактеризувати можливість використання різних метрик на різних етапах менеджменту.

У рамках другого завдання дослідження проведено аналіз процесу управління людськими ресурсами та причини впровадження HR-аналітики у діяльність приватного підприємства «НЕМІ». Який показав, що процесу аналітики даних у компанії не приділяється достатньої уваги, при завантаженні HR-даних не береться до уваги критично важлива інформація

про співробітників, робляться необґрунтовані висновки. На даний момент керівництво підприємства повністю зацікавлене у впровадженні HR-аналітики в організацію, так як. Вважають, що це допоможе розвинути бізнес та підвищити доходи підприємства.

Виявлено що до основних недоліків HR-аналітики в ПП «НЕМІ» належить недостатньо висока обізнаність співробітників щодо необхідних даних про персонал, повна відсутність розуміння про те, як збираються та аналізуються дані про співробітників. У зв'язку зі збільшенням плинності кадрів у період випробувального терміну та виділенням керівником відділу персоналу такої HR-метрики, як задоволеність працівника процесом адаптації, також було прийнято рішення провести аналіз задоволеності системи професійної адаптації персоналу, яка оцінюється співробітниками не зовсім позитивно. Методи адаптації і сам процес адаптації є, але вони ніяк не закріплені і виробляються хаотично. Зроблено висновок про необхідність розробки пропозицій щодо оптимізації HR-аналітики у ПП «НЕМІ» для підвищення ефективності функціонування підприємства.

В рамках третього завдання дослідження розроблено пропозиції щодо впровадження HR-аналітики в діяльність ПП «НЕМІ». Зокрема, запропоновано створення процесу впровадження HR-аналітики, реалізація дашбордів із загальної інформації про співробітників та причини звільнень, розробку контролю відсутності співробітників на корпоративному порталі. А також створення дашборду з адаптації персоналу, де було запропоновано конкретні рекомендації щодо процесу адаптації.

Загалом впровадження HR-аналітики в управління людськими ресурсами ПП «НЕМІ» може призвести до значного соціально-економічного ефекту. HR-аналітика може дати значні вигоди, такі як збільшення продуктивності та зниження витрат на управління персоналом. За допомогою HR-аналітики в ПП «НЕМІ» скорочення економії часу на місяць на одного HR-менеджера становитиме 16 годин, а економія витрат на одного HR-менеджера на рік – 36 096 грн. Впровадження HR-аналітики в

управління людськими ресурсами ПП «НЕМІ» може також сприяти розвитку культури інновацій в організації, оскільки вона може допомогти виявити потенціал працівників та визначити напрямки їхнього розвитку. Це, у свою чергу, може призвести до створення більш ефективних та інноваційних процесів усього підприємства.

Крім того, впровадження HR-аналітики може знизити навантаження на Нгменеджерів та підвищити ефективність їх роботи, що може зменшити стрес та покращити їхню якість життя. Загалом впровадження HR-аналітики може мати широкий спектр соціально-економічних переваг для організації та її співробітників. Ці показники є значним стимулом для підприємства, щоб використовувати HR-аналітику у своїй діяльності та отримувати переваги в управлінні людськими ресурсами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балусьва О. В., Снопенко Г. В. Трансформація функції управління персоналом: сучасні тренди. Ефективна економіка. 2020. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/12.pdf
2. Балусьва О. В., Снопенко Г. В. Методи оцінки ефективності персоналу: еволюція під впливом розвитку технологій. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 21. С. 30–36.
3. Бей Г. В., Середя Г. В., Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. Економіка і організація управління. 2019. Вип. 2(34). С. 93–101.
4. Бобух І. М., Кіндзерський Ю. В., Фащевська О. М. та ін. Структурні зміни як основа інклюзивного розвитку економіки України: монографія; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України». Київ, 2020. 516 с.
5. Васьків О. М., Стадник Ю. А. Сучасні HR-технології для бізнесу. Бізнес-Інформ. 2022. №1. С. 114–122. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-1-114-122>
6. Ведерніков М. Д., Волянська-Савчук Л. В., Клімас В. А., Конопко А. Ю. Розвиток сучасних HR-технологій як ключового елементу у системі управління персоналом. Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія: Економічні науки. 2020. Випуск 56. С. 132–140. URL <https://er.chdtu.edu.ua/bitstream/ChSTU/2447/1/14.pdf>
7. Водянка Л. Д., Ратушняк Д. В., Лусте О. О. Інноваційні методи підбору персоналу в умовах діджиталізації. БІЗНЕС-ІНФОРМ. 2022. № 1. С. 403–409.
8. Галайда Т. О., Олешко К. В. Формування комплексної системи оцінювання персоналу на основі компетентнісного підходу. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2022. Випуск 1 (34). С. 61–68.
9. Годящев М. О. Управління персоналом підприємства як фактор

підвищення його ділової активності. Інтелект XXI. 2017. № 3. С. 75–79.

10. Гуцуляк Н. П. Сучасні технології управління персоналом. Економіка і організація управління. 2019. Вип. 3 (35). С.111–118.

11. Длугопольська Т. І., Гук Ю. В. Цифрова трансформація у сфері HR: напрями, проблеми та можливості. Причорноморські економічні студії. 2021. Вип. 62. С.13-18. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.62- 2>

12. Ємельяненко Л. М. Формування та регулювання новітніх форм зайнятості в Україні. Український соціум. 2015. №1 (52). С.82–91.

13. Занюк А., Ярошенко О. Застосування технологій Big Data у діяльності сучасних підприємств. Матеріали студентської наукової конференції Чернівецького національного університету (квітень-травень 2022 року). Економічний факультет. Чернівці: Чернівець. Нац. Ун-т ім. Ю. Федьковича, 2022. С.53-54.

14. Збрицька Т., Сорока О. Управління персоналом в епоху цифрової економіки. Економіка та суспільство. 2021. № 31.

15. Кірієнко О. М., Кобзар Н. І., Андрейчикова А. М. Вплив глобальних світових тенденцій на розвиток економіки України. Вісник Придніпровської державної академії будівництва та архітектури. 2013. № 6. С. 39–43.

16. Кифяк В. І., Запихляк В. М. Інструменти HR-інжинірингу в управлінні організаціями. Ефективна економіка. 2021. № 10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2021/88.pdf

17. Козак В. С., Тодоріко І. М. Важливі аспекти стратегії та тактики управління персоналом. Економіка та держава. 2020. № 6. С. 165–168.

18. Козак Т. М., Копитова І. В. Особливості управління персоналом на підприємствах в умовах діджиталізації економіки. Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу : матеріали Міжнародної наукової конференції, м. Житомир, 5-6 листопада 2020 р. Житомир, 2020. С. 136–137. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/01/136.pdf>.

19. Колот А., Герасименко О. Сфера праці в умовах глобальної

соціоекономічної реальності 2020: виклики для України. URL: <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/ukraine/16344.pdf>

20. Короленко О. Б., Кутова Н. Г. HR-Менеджмент підприємства: виклики та реалії сьогодення. Економіка та суспільство. 2023. Випуск 53. DOI:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-60>

21. Кравчук О. І., Варіс І. О., Заривних К. В. Цифрові технології менеджменту персоналу: тенденції та виклики в умовах пандемії covid-19. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 26. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-73>.

22. Кравчук О., Варіс І., Потоскуєва А. Цифрові технології HR-маркетингу. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2023. № 9. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-04-03>

23. Кушнірук Г. Сучасні технології HR-менеджменту в готельно-ресторанному бізнесі: аутсорсинг vs. Аутстафінг. Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації. 2023. № 6(2). С. 171–183. DOI: <https://doi.org/10.31866/2616-7468.6.2.2023.291699>

24. Лазебник Ю. О. Вплив інформаційно-комунікаційних технологій на зміни на ринку праці та якість зайнятості. Економічний аналіз. 2018. Том 28. № 3. С. 47–55.

25. Легенчук С. Ф., Денисюк О. М. Перспективи та проблеми розвитку обліку в умовах використання Big Data. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. 2022. Вип. 3 (53). С. 14-20. URL: [https://doi.org/10.26642/pbo-2022-3\(53\)-14-20](https://doi.org/10.26642/pbo-2022-3(53)-14-20)

26. Логвіненко Б. І. Економічний механізм узгодження рішень в системі рефлексивного управління на підприємствах. Економічний вісник Донбасу. 2021. № 3 (65). С. 155–161.

27. Малтиз В. В., Малтиз О. А. Кадрова стратегія підприємства: зміст та ключові показники ефективності. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2022. Том 7. № 1. С. 201–206.

28. Матвійчук Н.М. Аутстафінг: стан та проблеми впровадження в

Україні. Інноваційна економіка. 2015. № 5. С. 33–37. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2015_5_8

29. Могильна Л. М., Орехова А. І., Хромушина Л. А. Використання інноваційних ІТ технологій для HR-менеджменту. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-56>

30. Новікова О., Залознова Ю., Азмук Н. Відновлення людського капіталу України у післявоєнний період з використанням переваг цифровізації. Журнал Європейської економіки. 2022. Том 21. № 4 (83). С. 407–427. URL: <https://jeej.wunu.edu.ua/index.php/ukjee/article/view/1619>

31. Обушна Н. І., Теплов С. О. Цифровізація управління HR-процесами на державній службі. Наукові перспективи. 2021. № 3(9). С. 157–171. URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-3\(9\)-157-171](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-3(9)-157-171).

32. Остапчук Т., Бірюченко С., Орлова К., Сотник А. Методологія оцінювання в HR-менеджменті. Галицький економічний вісник. 2023. № 3 (82). С. 135–144.

33. Перегудова Т. Соціально-трудова інклюзія: теоретичні основи визначення. Економіка та суспільство. 2022. № 37. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-50>

34. Просоленко В. С. Особливості діджиталізації процесів рекрутингу персоналу в сучасних організаціях. Дослідження та оптимізація економічних процесів «Оптимум-2019» : Труди XV-ої Міжнародної науково-практичної конференції. М. Харків, 4-6 грудня 2019 р. Харків : НТУ «ХПІ», 2019 р. С. 120-123.

35. Судаков М., Лісогор Л. Ринок праці України 2022-2023: стан, тенденції та перспективи. Державна служба зайнятості України, Федерація роботодавців України, Міністерство освіти і науки України, Європейський банк реконструкції та розвитку, Фонд міжнародної солідарності (Solidarity Fund PL), 2023. URL: https://solidarityfund.org.ua/wp-content/uploads/2023/04/ebrd_ukrainelm-1.pdf

36. Соболев В. М., Мусіюк І. О. Тенденції зайнятості в умовах цифрової економіки. Бізнес Інформ. 2020. № 10. С. 143–148.

37. Стегней М. І., Іртищева І. О. Інноваційний концепт формування економічних механізмів природокористування в епоху інклюзивного зростання. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2022. Том 7. № 3. С. 10–15.

38. Татаревська М. С., Сорока О. В., Лосікова О. О. HR-брендінг в системі управління персоналом сучасної організації. Економіка і регіон. 2014. № 2. С. 57–

39. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig_2014_2_11

40. Твердохліб О. С., Грицяк Н. В. Практичні аспекти застосування технологій аналізу даних великих масивів (Big Data) в публічному управлінні. Ефективність державного управління. 2020. Вип. 3 (64). Ч. 1. С. 121-135. URL: <https://doi.org/10.33990/2070-4011.64.2020.217610>.

41. Устіловська А. С. Проблеми цифровізації системи управління персоналом вітчизняних підприємств. Review of transport economics and management. 2022. №7(23). С. 215-222. URL: <https://doi.org/10.15802/rtem2022/268906>

42. Хаустова К. М., Демянович Е. Управління кадровим потенціалом підприємства в умовах сучасної нестабільності. Економіка і суспільство. Випуск 56. 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-43>

43. Челядінова Н. Г., Куделя В. І. HR-Менеджмент і цифровізація у сучасній організації. Інфраструктура ринку. 2022. Випуск 69. С.125–129.

44. Чернушкіна О. О., Зелена М. І., Баксалова О. М., Петричак В. В. Сучасні підходи до формування hr-стратегії компанії. Збірник наукових праць ЧДТУ. 2023. Випуск 68. DOI: <https://doi.org/10.24025/2306-4420.68.2023.284580>

45. Шаульська Л. В., Кримова М. О. HR-аналітика як інструмент управління бізнесом в новій економіці. Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки). 2020. №1(41). С. 20- 26. URL:

<https://doi.org/10.31388/2519-884X-2020-41-20-26>

46. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>

47. 8 інноваційних та технологічних трендів. URL: 8 інноваційних та технологічних HR-трендів – Ekol Logistics 4.0

48. Концепція розвитку цифрових компетенцій. EVERLEGAL. 2021. URL: <https://everlegal.ua/kontseptsiya-rozvytku-tsyfrovykh-kompetentnostey-do-2025-roku-ta-yiyi-znachennya>

49. Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua>

50. Міністерство цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua/>

51. Модернізація системи соціальної підтримки населення України. Міністерство соціальної політики України. URL: <https://www.msp.gov.ua/timeline/Proekt-Modernizaciya-sistemi-socialnoi-pidtrimkinaselennya-Ukraini-.html>

52. Оцінка впливу війни на людей. 2023. Звіт ООН. URL: <https://www.undp.org/ukraine/publications/human-impact-assessment>

53. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації: розпорядження Каб. Міністрів України від 17.01.2018 р. № 67-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#n13>

54. Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020». Схвалено указом Президента України від 12 січня 2015 року № 5/2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015#Text>

55. Технології HR. 2024. People Force. URL: <https://peopleforce.io/uk/hr/glossary/hr-tech>

56. Угода про асоціацію між Україною та ЄС. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/evropejska-integraciya/ugoda-pro-asociacyu>

57. Цілі сталого розвитку: Україна-2021. Моніторинговий звіт. Гідна

праця та економічне зростання. URL: <https://dsp.gov.ua/stan-vyrobnychoho-travmatyzmu/>

58. Цифрові трансформації в Україні: чи відповідають вітчизняні інституційні умови зовнішнім викликам та європейському порядку денному? URL: http://eapcsf.org.ua/wpcontent/uploads/2021/04/Research_DT_P_F_WG2_ua-1.pdf

59. Формування життєстійкості. Міністерство соціальної політики України. URL: <https://www.msp.gov.ua/timeline/Formuvannya-zhittestiykosti-.html>

60. Як українська HR-індустрія відповідає на виклики сьогодення та готується до майбутнього: HR Innovation Research. URL: <https://fr.slideshare.net/kirillmazur1/hr-innovation-research-in-ukraine-2020-236192806>

61. Berg J., Cherry M., Rani U. Digital Labour Platforms: A need for international regulation? Revista de Economía Laboral. 2019. Vol. 16(2). P. 104–128. DOI: <https://doi.org/10.21114/rel.2019.02.05>

62. Digital Transformation and the Evolution Of HR Trends. URL: <http://infosystems.mu/digital-transformation-and-the-evolution-of-hr-trends>.

63. E-banking Market – Global Industry Analysis, Size, Share, Growth, Trends, Regional Outlook, and Forecast 2023 – 2032. Precedence Research. URL: <https://www.precedenceresearch.com/e-banking-market>

64. E-Government Survey 2022 The Future of Digital Government. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/180-Ukraine>

65. Coronavirus pandemic reveals large differences in the prevalence of telework across the EU. The European Commission's science and knowledge service. URL: <https://ec.europa.eu/jrc/en/news/coronavirus-pandemic-reveals-large-differences-prevalence-telework-across-eu>

66. Fietz K., Lay J. Digitalisation and Labour Markets in Developing Countries. GIGA Research Programme “Globalisation and Development”. 2023.

No 335. 58 p. URL: https://www.gigahamburg.De/assets/pure/45024740/WP_335.pdf

67. HR technology: Definition, trends and transformation. 2023. Personio. URL: <https://www.personio.com/hr-lexicon/hr-technology-tech-trends/>

68. Irtyshchev O. HR technologies in personnel management: the essence, functions, tools. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2024. No 1. С.107–111

69. Irtyshchev Oleksandr Trends in the development of HR technologies in the context of the development of the digital economy and society. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. No 1. С. 189–198.

70. Moving Beyond Chatbots In Mental Health: A Technologist's Viewpoint. URL: <https://medium.com/supportiv/moving-beyond-chatbots-in-mental-health-atechnologists-viewpoint-b9280374b031>

71. Prasanna M., Kusuma G. To Study Impact of Artificial Intelligence on Human Resource Management. International Research Journal of Engineering and Technology (IRJET). 2019. №8. P. 1229–1238. URL: <https://www.irjet.net/archives/V6/i8/IRJET-V6I8226.pdf>

72. Sutner S. HR-technology (human resources tech). 2021. Tech Target Network. URL: <https://www.techtarget.com/searchhrsoftware/definition/Hrtechnology>

73. Ukraine it report 2021. URL: <https://reports.itukraine.org.ua>

74. Worldwide ecommerce continues double-digit growth following pandemic push to online. 2021. Insider Intelligence. URL: <https://www.insiderintelligence.com/content/worldwide-ecommerce-continuesdouble-digit-growth-following-pandemic-push-online>

75. Volkova N., Kuzmuk I., Oliinyk N. At.al. Development trends of the digital economy: e-business, e-commerce. International Journal of Computer Science and Network Security. 2021. Vol. 21. No.4. P. 186–197.

ДОДАТКИ

Серія ДЛ

ЛІЦЕНЗІЯ

№ 000771

НАЦІОНАЛЬНА КОМІСІЯ, ЩО ЗДІЙСНЮЄ ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ У СФЕРІ ЗВ'ЯЗКУ ТА ІНФОРМАТИЗАЦІЇ

Вид діяльності у сфері
телекомунікацій:Надання послуг з технічного обслуговування та
експлуатації телемереж на території смт Немішаєве,
смт Ворзель, смт Бородянка Київської областіСуб'єкт
господарювання:

Приватне підприємство «НЕМІ»

Ідентифікаційний код
за ЄДРПОУ юридичної
особи:

40223740

Місцезнаходження
юридичної особи:07801, Київська обл., Бородянський район,
смт Бородянка, вул. Центральна, буд. 351-АДата прийняття та
номер рішення про
видачу ліцензії:

06.09.2016 № 459

Строк дії ліцензії:

5 років

Реєстраційний номер
ліцензії:

000615

Ліцензійні умови:

На здійснення діяльності у сфері телекомунікацій з надання послуг з технічного обслуговування і експлуатації телекомунікаційних мереж, мереж ефірного теле- та радіомовлення, проводового радіомовлення та телемереж, затверджені рішенням Національної комісії з питань регулювання зв'язку України від 11.11.2010 № 513 та зареєстровані в Міністерстві юстиції України 30.11.2010 за №1200/18495.

Особливі умови:

Відсутні

Голова Національної комісії,
що здійснює державне регулювання
у сфері зв'язку та інформатизації


О. М. Животовський

Дата видачі ліцензії: 12.10.2016





**НАЦІОНАЛЬНА КОМІСІЯ,
ЩО ЗДІЙСНЮЄ ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ
У СФЕРІ ЗВ'ЯЗКУ ТА ІНФОРМАТИЗАЦІЇ**

вул. Хрещатик, 22, м. Київ, 01001, тел./факс: (044) 278-97-93, (044) 278-11-84, тел. (044) 278-11-82
<http://www.nkrzi.gov.ua>, e-mail: office@nkrzi.gov.ua, kabmin_doc@nkrzi.gov.ua, vdz@nkrzi.gov.ua

22.04.2016 № 02-2491/154

На № _____ від _____

ПП «НЕМІ»

вул. Центральна, 351-А,
смт Бородянка,
Київська область, 07801

Повідомлення

про включення до реєстру операторів, провайдерів телекомунікацій

Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації, повідомляє, що рішенням від 20 квітня 2016 року № 196 приватне підприємство «НЕМІ» (код за ЄДРПОУ – 40223740) з місцезнаходженням смт Бородянка Київська область включено до реєстру операторів, провайдерів телекомунікацій (далі – Реєстр) за № 4971.

Види діяльності, територія, строк здійснення діяльності у сфері телекомунікацій (за наявності ліцензій), що заявлені оператором/провайдером:

№ з/п	Вид діяльності	Територія	Строк здійснення діяльності	Примітка
4971	Надання послуг доступу до Інтернету. Технічне обслуговування та експлуатація власних телекомунікаційних мереж. Надання в користування каналів електрозв'язку з правом здійснення їх технічного обслуговування та експлуатації.	Київська область	Необмежений	

При зміні даних, зазначених у реєстрі, оператор, провайдер телекомунікацій протягом 30 робочих днів з дня виникнення таких змін подає до НКРЗІ повідомлення суб'єкта господарювання про внесення змін до реєстру операторів провайдерів телекомунікацій.

Член НКРЗІ

В. Греско

Масунов А.Ю. 5697109

Додаток Б

«ЗАТВЕРДЖЕНО»

Директор ПП «НЕМІ»

Контарев Максим Олександрович

01.01.2024 року

Публічний договір про надання телекомунікаційних послуг

Цей Публічний договір про надання телекомунікаційних послуг регламентує порядок надання телекомунікаційних послуг **Приватним підприємством «НЕМІ» ТМ NEMICOM**. Цей договір є Публічним договором в розумінні ст. 633 Цивільного кодексу України та ОСНОВНИМ ВИМОГАМ до договору про надання телекомунікаційних послуг і має відповідну юридичну силу.

У цьому Публічному договорі про надання телекомунікаційних послуг терміни вживаються у такому значенні:

•**Оператор** — Приватне підприємство «НЕМІ», яке володіє власною Мережею та обслуговує її відповідно до отриманих у встановленому порядку ліцензій. Оператор включений до реєстру операторів, провайдерів телекомунікацій за №2275 на підставі Рішення Національної комісії з питань регулювання зв'язку України № 463 від 08.09.2011 р., діє на підставі відповідних Ліцензій та є платником податку на прибуток на загальних підставах згідно Закону України “Про оподаткування прибутку підприємств”.

•**Абонент** — фізична особа, що уклала з Оператором Договір.

•**Договір** — цей публічний договір про надання телекомунікаційних послуг, який укладається між Абонентом та Оператором шляхом прийняття Абонентом пропозиції Оператора укласти Договір шляхом виконання дій, передбачених умовами цього Договору.

•**Послуга** — телекомунікаційна послуга з доступу до мережі Інтернет (за технологією ETHERNET та FTTH), яка надається Оператором Абонентам у відповідності до умов діючих Тарифних планів.

•**Додаткові послуги** — послуги Оператора, які не входять у відповідний обраний Абонентом Тарифний план та замовляються Абонентом окремо у встановленому для відповідної Додаткової послуги порядку.

•**Сайт Оператора (Сайт)** – сайт Оператора в мережі Інтернет, що розміщений за адресою: <https://nemicom.ua/>, який є основним джерелом інформування Абонентів.

•**Мережа Оператора** — сукупність майна і споруд зв'язку Оператора, об'єднаних у єдиному технологічному процесі для забезпечення надання Абонентам Послуг.

•**Первинний платіж** — платіж за організацію підключення до мережі Оператора для надання Абоненту замовлених ним Послуг, який має сплачуватися Абонентом після укладення Договору при замовленні Абонентом відповідного набору телекомунікаційних послуг. Розмір, порядок та строки оплати Первинного платежу визначається у Тарифних планах Оператора.

•**Особистий кабінет** – веб-сторінка на Сайті Оператора, що містить статистичну інформацію про обсяг отриманих Абонентом Послуг, поточний стан Особового рахунку Абонента та іншу інформацію. Крім того, на цій сторінці розміщуються спеціальні повідомлення Оператора для Абонента. Адреса сторінки входу до Особистого кабінету, логін та пароль Абонента вказується у наданій Абоненту при підключенні пам'ятці Абонента.

•**Тарифний план** – сукупність цінових умов та тарифів, що встановлюють обсяг та вартість Послуг, правила їх застосування, способи розрахунків, особливості тарифікації, та інша інформація, які затверджуються Оператором самостійно, та оприлюднюються на Сайті Оператора.

- Сторона** – Оператор або Абонент в залежності від контексту.
- Сторони** – Оператор та Абонент.
- Приміщення Абонента** – приміщення, яке належить Абоненту на праві власності або використовується Абонентом на іншій правовій підставі.
- Активация Послуг** – виконання Оператором дій, що надають Абоненту доступ до належним чином замовлених ним Послуг.
- Особовий рахунок** – рахунок в автоматизованій системі розрахунків Оператора, на якому фіксуються платежі Абонента та суми грошових коштів, списані з платежів Абонента в якості оплати за Послуги. Особовий рахунок має унікальний номер.
- Баланс особового рахунку** – різниця між двома сумами грошових коштів в певний момент часу, в який визначається баланс Особового рахунку. Перша сума складається з грошових коштів, внесених на Особовий рахунок до моменту часу, в який визначається баланс особового рахунку; інша сума – складається із грошових коштів, списаних з Особового рахунку до моменту часу, в який визначається баланс Особового рахунку.
- Щомісячний платіж** – передбачена Тарифним планом абонентська (абонентна) плата та/або інший фіксований щомісячний платіж за Послуги та/або Додаткові послуги, що надаються Оператором протягом розрахункового періоду.
- Точка демаркації** – точка розмежування відповідальності Оператора і Абонента при наданні Послуг, якою є порт на телекомунікаційному обладнанні Оператора.
- Розрахунковий період** – період надання Послуг, що дорівнює одному календарному місяцю (30 днів), списання грошових коштів з Особового рахунку Абонента здійснюється щоденно, рівними частинами, шляхом поділу загальної суми щомісячних платежів, передбачених обраним(и) Абонентом Тарифним(и) планом(ами) за всі замовлені та активовані Послуги, що мають надаватись протягом такого календарного місяця (30 днів). Розрахунковий період починається з першого календарного дня місяця та закінчується останнім календарним днем такого місяця. Якщо перший/останній Розрахунковий період надання замовлених Абонентом та активованих Послуг не збігається з повним календарним місяцем, його тривалість визначається за правилами, встановленими цим Договором або умовами Тарифних планів.

1. Загальні положення

1.1. Цей Договір розроблений у відповідності до чинного законодавства України, зокрема Закону України Про телекомунікації» від 18.11.2003 р., №1280- IV, Закону України “Про доступ до об’єктів будівництва, транспорту, електроенергетики з метою розвитку телекомунікаційних мереж” від 07.02.2017р. №1834 - VIII, Правил надання та отримання телекомунікаційних послуг, затверджених постановою КМУ від 11 квітня 2012 р. № 295 та Основних вимог до договору про надання телекомунікаційних послуг, затверджених рішенням НКРЗ №624 від 29.11.2012 р., Цивільного кодексу України, Закону України «Про захист прав споживачів», інших актів законодавства.

1.2. Цей Договір регулює відносини з приводу надання Оператором Абонентам Послуг та Додаткових послуг.

1.3. Договір вважається погодженим та укладеним Абонентом шляхом вчинення Абонентом дій, що свідчать про згоду дотримуватися умов Договору, без підписання письмового примірника Сторонами. Діями, що свідчать про згоду дотримуватися умов Договору та згоду отримувати Послуги на встановлених Оператором умовах, є підтвердження такої згоди Абонентом письмовою заявою, в Особистому кабінеті, та/або оплата Абонентом замовлених Послуг.

1.4. Укладаючи Договір, Абонент автоматично погоджується з повним та безумовним прийняттям Абонентом положень Договору, Тарифних планів та всіх додатків та регламенту, що є невід’ємною складовою частиною Договору. У разі якщо Абонент, являється співвласником багатоквартирного будинку, у межах своїх прав, визначених Законом України “Про особливості здійснення права власності у багатоквартирному будинку”, та як один із власників (володільців) інфраструктури об’єкта доступу

відповідно до Закону України “Про доступ до об’єктів будівництва, транспорту, електроенергетики з метою розвитку телекомунікаційних мереж”, Абонент цим Договором надає Оператору безперешкодний доступ до спільного майна багатоквартирного будинку - приміщень загального користування (у тому числі допоміжних), несучих, огорожувальних та несучо- огорожувальних конструкцій будинку, механічного, електричного, санітарного, сантехнічного та іншого обладнання всередині або за межами будинку, яке обслуговує більше одного житлового або нежитлового приміщення, а також до будівель і споруд, які призначені для задоволення потреб співвласників багатоквартирного будинку й розташовані на прибудинковій території, а також доступ на земельну ділянку, на якій розташовані багатоквартирний будинок і належні до нього будівлі та споруди і його прибудинкова територія.

1.5. Договір є публічним і безстроковим та діє до його припинення будь-якою зі Сторін у порядку, встановленому цим Договором.

1.6. Умови Договору визначаються Оператором самостійно у відповідності та на виконання вимог чинного законодавства України. Умови Договору можуть бути змінені Оператором з обов’язковим повідомленням про це Абонентів на Сайті Оператора та через персональний кабінет. У разі незгоди Абонента зі змінами, внесеними до Договору, такий Абонент має право розірвати Договір згідно з порядком, викладеним у п.7.2 цього Договору, протягом 7 (семи) календарних днів з дня, коли він дізнався чи міг дізнатися про внесені до Договору зміни. Не розірвання Абонентом Договору у вказаний строк та продовження користування Послугами свідчить про згоду Абонента з внесеними змінами до Договору.

1.6.1. При внесенні змін до цього Договору, Оператор розміщує повідомлення про такі зміни на Сайті Оператора не пізніше ніж за 10 (десять) календарних днів до вступу змін в силу, окрім випадків, для яких Договором встановлений інший строк та/або порядок повідомлення про внесення змін, а також випадків, у яких Оператор не зобов’язаний повідомляти Абонента про внесення змін. При цьому Оператор гарантує та підтверджує, що розміщена на Сайті Оператора поточна редакція тексту цього Договору є дійсною.

1.7. У разі, якщо чинним законодавством України встановлено норми, які суперечать умовам цього Договору, перевагу при застосуванні матимуть відповідні положення чи норми чинного законодавства України.

1.8. Обов’язковою умовою надання Абоненту Послуг є наявність у Оператора технічної можливості для надання Абоненту замовлених Послуг.

1.9. Параметри Послуг, що надаються Абонентам, визначені умовами відповідних Тарифних планів.

2. Права та обов’язки Сторін.

2.1. Абонент зобов’язаний:

2.1.1. При отриманні Послуг дотримуватись положень Договору, чинного законодавства України, зокрема Закону України «Про телекомунікації» від 18.11.2003 р. №1280- IV, Правил надання та отримання телекомунікаційних послуг, затверджених постановою КМУ від 11 квітня 2012 р. № 295., а також загальноприйнятих норм роботи в мережі Інтернет, спрямованих на те, щоб діяльність кожного користувача мережі Інтернет не заважала роботі інших користувачів.

2.1.2. Забезпечувати доступ персоналу Оператора та його технічним представникам в Приміщення Абонента для виконання Оператором Активації Послуг, інших своїх обов’язків, та перевірки дотримання Абонентом своїх обов’язків за Договором.

2.1.3. Систематично, не рідше 1 разу на 7 (сім) календарних днів, перевіряти наявність повідомлень Оператора на Сайті Оператора, на сторінці Особового кабінету Абонента. Абонент приймає на себе всю відповідальність за наслідки несвоечасного ознайомлення із будь-якими повідомленнями Оператора на Сайті Оператора, на сторінці Особистого кабінету Абонента.

2.1.4. Узгодити з власниками (співвласниками) приміщення, у якому буде здійснено

підключення обладнання Абонента, проведення Оператором кабелів та виконано підключення до Послуг.

2.1.5. Для отримання Послуг використовувати тільки сертифіковане в Україні обладнання.

2.1.6. Приймати необхідні заходи по захисту власного обладнання від дії шкідливого програмного забезпечення, перешкоджати розповсюдженню спама та шкідливого програмного забезпечення з його обладнання відповідно до вимог діючого законодавства України та з урахуванням положень Договору.

2.1.7. Своєчасно здійснювати оплату Послуг та/або Додаткових послуг згідно з встановленим порядком розрахунків у Тарифному плані.

2.1.8. Повідомляти Оператора про відсутність Послуг, в тому числі внаслідок пошкодження Мережі Оператора або при виникненні збою в роботі обладнання Оператора.

2.1.9. У разі, якщо технологія доступу до мережі Інтернет передбачає встановлення на території Абонента додаткового телекомунікаційного обладнання, Абонент зобов'язаний прийняти таке обладнання і нести відповідальність за його втрату або пошкодження (у тому числі третіми особами). Абонент зобов'язується повернути Оператору отримане обладнання протягом 5 (п'яти) календарних дні з дня припинення дії Договору, або відшкодувати його вартість у випадку втрати або пошкодження.

2.1.10. Дотримуватися обмежень у користуванні Послугою, що передбачені цим Договором.

2.1.11. Не вчиняти будь-яких дій, здійснення або замах на здійснення яких передбачає встановлену в Україні кримінальну, адміністративну відповідальність.

2.1.12. Не допускати використання власного обладнання та інших пристроїв, що забезпечують отримання Послуг, для вчинення протиправних дій, а також з метою, що суперечить інтересам безпеки держави, порушує громадський порядок, посягає на честь і гідність громадян, для навмисного створення незручностей іншим абонентам, або у спосіб, який може ускладнити використання послуг Оператора іншими абонентами. Абонент зобов'язується не допускати дій, що можуть створювати загрозу для безпеки експлуатації телекомунікаційних мереж, підтримки їх цілісності та взаємодії, захисту інформаційної безпеки мереж, не виконувати модернізацію та/або програмування свого обладнання, що може будь-яким чином вплинути на тарифікацію телекомунікаційних послуг у телекомунікаційній мережі Оператора чи нормальне функціонування мережевого устаткування Оператора, не змінювати порядок маршрутизації вхідного та вихідного трафіку, не використовувати пристрої та обладнання, що забезпечують надання Послуг, для надання третім особам телекомунікаційних послуг.

2.1.13. Забезпечувати належну конфіденційність, зберігання інформації з обмеженим доступом, зокрема, аутентифікаційних даних, а також захист такої інформації від третіх осіб, зокрема, від зловмисників, хакерів тощо. До такої інформації, належать, зокрема, унікальні логін (login) та пароль (password) Абонента, що використовуються Абонентом для доступу до сторінки Особистого кабінету та до Послуг, номер Особового рахунку Абонента. Абонент несе всі ризики, пов'язані із використанням такої інформації з обмеженим доступом третіми особами, та самостійно відповідає за всі пов'язані із цим збитки, завдані йому самому, Оператору, іншим особам.

2.2. Абонент має право:

2.2.1. Отримувати достовірну та вичерпну інформацію про Послуги, що надаються Оператором у відповідності до умов Договору.

2.2.2. Замовляти у Оператора будь-які Додаткові послуги, якщо вони пропонуються Абоненту. Порядок замовлення Додаткових послуг вказаний в умовах Тарифних планів.

2.2.3. При користуванні Послугами обирати інші Тарифні плани, перехід на які дозволено Оператором, відповідно до умов Тарифних планів.

2.2.4. Своєчасно отримувати замовлені Послуги встановленої якості.

2.2.5. Письмово повідомляти Оператора про будь-які претензії, пов'язані з отриманням Послуг.

- 2.2.6. Відмовитися від подальшого користування Послугами Оператора та розірвати Договір у порядку, визначеному Договором та/або умовами Тарифних планів.
- 2.2.7. Абонент має інші права, передбачені Договором та чинним законодавством України.
- 2.2.8. Отримувати від Оператора відомості про надані Послуги та використання внесених Абонентом коштів у порядку, встановленому законодавством.
- 2.2.9. Безоплатно отримувати від Оператора рахунки за отримані Послуги.
- 2.2.10. У випадку зміни Кінцевого обладнання звернутися до Оператора для актуалізації Мережевих ідентифікаторів. Така актуалізація проводиться Оператором в телефонному режимі або за письмовим зверненням Абонента не частіше ніж один раз протягом календарного місяця.
- 2.2.11. Звернутися до Оператора з проханням про актуалізацію Мережевих ідентифікаторів свого Кінцевого обладнання частіше ніж один раз протягом календарного місяця при умові письмового звернення до Оператора у формі письмової заяви із подальшим пред'явленням для звірки свого Кінцевого обладнання та посвідчення особи.
- 2.2.12. Не здійснювати оплату Послуг за весь час пошкодження Телекомунікаційної мережі та технічних засобів, що призвело до тимчасового припинення надання Послуг у разі порушення Оператором граничних строків усунення пошкодження та виникло не з вини Абонента, з дати реєстрації Оператором відповідної заяви Абонента (усної чи письмової) згідно із законодавством.
- 2.2.13. На повернення від Оператора невикористаної частки коштів у разі відмови від передплачених Послуг у випадках і порядку, визначених пунктами 3.13 та 7.2.3 цього Договору;
- 2.2.14. На відшкодування збитків, заподіяних унаслідок невиконання чи неналежного виконання Оператором обов'язків, передбачених цим Договором або законодавством
- 2.2.15. На оскарження неправомірних дій Оператора згідно із законодавством.
- 2.2.16. На встановлені законодавством пільги, котрі надаються з дня звернення Абонента та пред'явлення документів, що засвідчують право на пільги.
- 2.2.17. Абонент, за письмовим погодженням з Оператором, може встановити додаткові сертифіковані прилади обліку Послуг. При цьому, комерційний облік наданих Абоненту Послуг, здійснюється Оператором. В разі, виникнення між Абонентом та Оператором суперечок щодо обсягу ненаданих Послуг, Оператор, за власний рахунок, встановлює індивідуальний сертифікований прилад обліку наданих Послуг, покази якого є остаточними.
- 2.2.18. Абонент може отримати доступ до соціального пакету телеканалів.
- 2.3. Абоненту забороняється:
- 2.3.1. Використовувати мережеві ідентифікатори інших осіб, фальсифікувати мережеві ідентифікатори, використовувати неіснуючі мережеві ідентифікатори.
- 2.3.2. Замовляти та пропонувати розсилання спаму, розсилати спам.
- 2.3.3. Вчиняти та сприяти вчиненню будь-яких дій, що перешкоджають роботі інших абонентів телекомунікаційних послуг або нормальному функціонуванню обладнання Оператора.
- 2.3.4. Брати участь у будь-яких діях, що можуть бути причиною припинення та/або порушення функціонування будь-якого елемента мережі Інтернет.
- 2.3.5. Порушувати правила використання, встановлені власником окремого елемента Інтернет.
- 2.3.6. Встановлювати обладнання та використовувати Послуги в цілях, відмінних від особистих, домашніх та в інших цілях, пов'язаних із здійсненням Абонентом підприємницької діяльності.
- 2.3.7. Здійснювати несанкціонований доступу до Послуг.
- 2.3.8. Відправляти мережею Інтернет інформацію, яка за своїм змістом суперечить вимогам чинного законодавства.
- 2.3.9. Використовувати Інтернет для розповсюдження матеріалів, що відносяться до порнографії, паплюжать людську гідність, пропагують насильство та екстремізм,

розпалюють расову, національну або релігійну ворожнечу, переслідують хуліганські та шахрайські цілі.

2.3.10. Пересилати, публікувати, передавати, відтворювати та розповсюджувати будь-яким способом за допомогою Послуг програмне забезпечення та інші матеріали, повністю або частково захищені нормами законодавства про охорону авторського права та інтелектуальної власності, без дозволу власника або його уповноваженого представника.

2.3.11. Використовувати для отримання Послуг обладнання та програмне забезпечення, не сертифіковане належним чином на території України.

2.3.12. Використовувати Інтернет для розповсюдження непотрібної одержувачу, незапитаної інформації, спама. Зокрема, неприпустимими є наступні дії:

2.3.12.1. Масова розсилка попередньо неузгоджених електронних листів (mass mailing); під масовою розсилкою розуміється як надіслання багатьом одержувачам, так і багаточисельне надіслання одному одержувачу; під електронними листами розуміються повідомлення електронної пошти, Viber, Telegram та інших подібних засобів особистого обміну інформацією;

2.3.12.2. неузгоджена розсилка електронних листів рекламного, комерційного або агітаційного характеру, а також листів, що містять грубі або образливі вирази та пропозиції.

2.3.13. Використовувати ідентифікаційні дані (імена, адреси, логіни, паролі, номери телефонів тощо) третіх осіб, окрім випадків коли ці особи уповноважили Абонента на таке використання.

2.3.14. Фальсифікувати свою IP-адресу, адреси, що використовується в інших мережевих протоколах, а також іншу службову інформацію при передаванні даних в Інтернет.

2.3.15. Використовувати неіснуючі зворотні адреси при відправці електронних листів за виключенням випадків, коли використання будь-якого ресурсу в мережі Інтернет в явній формі дозволяє анонімність.

2.3.16. Здійснювати спроби несанкціонованого доступу до ресурсів Інтернет, проведення та участі в мережевих атаках та мережевому зломі, за виключенням випадків, коли атака на мережевий ресурс здійснюється з явного дозволу власника або адміністратора цього ресурсу.

2.4. Оператор зобов'язаний:

2.4.1. Надавати Абоненту Послуги цілодобово згідно з затвердженими НКРЗ та ЦОВЗ граничними нормативними рівнями показників якості. Забезпечувати правильність обліку та застосування тарифів до наданих Послуг.

2.4.2. Надавати послуги згідно наступних значень показників якості:

- нормований рівень швидкості передачі даних - 1 Мбіт/с (мінімальна нормована швидкість); - відсоток незадовільних з'єднань за швидкістю передачі даних для послуг із доступу до Інтернету: <1%; - час затримки (час передачі в один бік) для послуг Інтернет: <300мс.

2.4.3. Здійснювати повідомлення Абонентів про зміну або скасування існуючого Тарифного плану шляхом розміщення відповідного повідомлення на Сайті Оператора або у інших засобах масової інформації не пізніше, ніж за сім календарних днів до вступу вищевказаних змін у дію. При цьому, зміна або скасування існуючого Тарифного плану не потребує згоди Абонента.

2.4.4. На вимогу Абонента надавати інформацію про ліцензії Оператора на право обслуговування Мережі Оператора, режим роботи підприємства Оператора, умови та порядок надання основних та Додаткових послуг (що надаються Оператором), Тарифні плани, порядок та систему оплати Послуг та про перелік сертифікованого обладнання, яке можна підключати до телекомунікаційної мережі загального користування.

2.4.5. Відновити надання Послуг у разі збою у роботі обладнання Оператора та/або пошкодження Мережі Оператора протягом 5 робочих днів з моменту отримання

повідомлення від Абонента про відсутність Послуг, або повідомити Абонента про інший строк у разі, якщо відновлювальні роботи неможливо провести протягом 5 робочих днів.

2.4.6. Замінити Абоненту телекомунікаційне обладнання (якщо таке надавалося Абоненту) у разі виходу його з ладу не з вини Абонента або третіх осіб. Заміна повинна бути здійснена у 10-денний строк з моменту отримання від Абонента заяви про заміну обладнання. Якщо буде встановлено, що обладнання вийшло з ладу з вини Абонента, Оператор повинен здійснити заміну обладнання протягом 10 календарних днів з моменту оплати Абонентом вартості несправного обладнання.

2.4.7. Приймати від Абонентів звернення, заяви, скарги та пропозиції та надавати на них відповіді у встановлений законодавством строк.

2.4.8. На вимогу Абонента інформувати його про перелік сертифікованого обладнання, яке можна підключати до телекомунікаційної мережі загального користування.

2.4.9. Попереджати Абонента про зміну тарифів, зміну умов надання послуг, скорочення переліку послуг, тимчасове припинення або припинення надання послуг, відключення його Кінцевого обладнання у випадках і порядку, встановлених Правилами надання та отримання телекомунікаційних послуг та цим Договором, у тому числі у разі несплати заборгованості;

2.4.10. Інформувати Абонента про надані йому послуги через Сторінку користувача.

2.4.11. Інформувати Абонента про аварії на телекомунікаційних мережах та орієнтовні строки відновлення надання послуг по телефону, а на магістральних мережах через Сайт Оператора, одразу після надходження інформації про аварію або по телефону у разі звернення Абонента.

2.4.12. Інформувати через Сайт Оператора про тимчасове припинення або отримання Послуг при виникненні стихійного лиха, надзвичайної ситуації, введення надзвичайного чи воєнного стану відповідно до законодавства.

2.4.13. Усувати пошкодження власної телекомунікаційної мережі з моменту повідомлення Абонентом про пошкодження у встановлені законодавством строки, а в разі їх відсутності – до 3 діб. Усунення пошкоджень відбувається за умови, якщо у Абонента на момент повідомлення про пошкодження були кошти на особовому рахунку. Заміна пошкодженої лінії кабельного Інтернету відбувається за умови внесення Абонентом наступної абонентської плати.

2.4.14. Направляти своїх працівників за викликом Абонента для усунення пошкоджень та виконання інших робіт з усунення недоліків у наданні Послуг за наявності посвідчення з фотокарткою, скріпленого печаткою, із зобов'язанням пред'являти посвідчення Абоненту.

2.4.15. Інформувати Абонента про строк, при настанні якого може бути припинено надання послуг, на які не нараховується щомісячна плата і які потребують постійного використання ресурсів телекомунікаційних мереж, якщо абонент не користувався цими послугами;

2.4.16. Виконувати інші зобов'язання, передбачені Договором та чинним законодавством України.

2.5. Оператор має право:

2.5.1. Вносити зміни до Договору шляхом публікації змін на Сайті Оператора і розміщення відповідного повідомлення про здійснені зміни у Договорі.

2.5.2. Встановлювати нові Тарифні плани, плату за Додаткові послуги, скасовувати або змінювати Тарифні плани чи плату за Додаткові послуги.

2.5.3. Тимчасово повністю або частково припиняти або обмежувати надання Послуг у випадках, передбачених цим Договором. У разі якщо Оператор не припинив або не обмежив надання Послуг, Абонент не звільняється від обов'язку оплатити фактично отримані Послуги. Припинення або обмеження надання Послуг може бути здійснене Оператором без будь-якого додаткового повідомлення Абонента.

2.5.4. Здійснювати повне або часткове обмеження окремих дій Абонента в мережі Інтернет, якщо такі дії

створюють загрозу для нормального функціонування телекомунікаційних мереж та/або порушують вимоги, передбачені цим Договором.

2.5.5. Залучати третіх осіб до виконання юридичних та інших дій, пов'язаних із наданням Абоненту Послуг та отриманням платежів за Договором без погодження таких дій Оператора з Абонентом.

2.5.6. У безспірному (безакцептному) порядку списувати та переміщати помилково зараховані на Особовий рахунок Абонента грошові кошти.

2.5.7. Здійснювати запис телефонних розмов між Оператором та Абонентом при зверненнях Абонента до Оператора з метою виконання Договору, пред'явлення претензій, а також отримання довідкової інформації про Послуги, та на власний розсуд використовувати такі записи.

2.5.8. Змінювати мережеві ідентифікатори та ідентифікатори доступу Абонента (логін) з технічних причин та з причин підвищення рівня безпеки, повідомивши про це Абонента на Сайті Оператора та у Особовому кабінеті Абонента.

2.5.9. Без згоди Абонента змінювати параметри маршрутизації, якщо це не погіршує параметри надання Послуг.

2.5.10. Встановлювати умовами Тарифних планів та/або акцій, що проводитимуться Оператором, обмеження по кількості підключень Послуг за однією адресою, додаткові умови підключення та користування Послугами тощо.

2.5.11. Вести облік обсягу та вартості наданих Послуг, своєчасності і повноти платежів за їх споживання. Вищезазначений облік здійснюється автоматизованою системою обліку спожитих послуг (білінгом). Абонент погоджується, що до такої автоматизованої системи обліку спожитих послуг буде включено відомості про Абонента, які буде надано ним Оператору при укладенні та виконанні Договору.

2.5.12. Тимчасово припиняти надання Послуг частково (сервіси передачі даних тощо) або повністю у випадках:

(а) несплати або несвоєчасної оплати Абонентом Послуг відповідно до обраних ним Тарифів чи наявності заборгованості Абонента за отримані Послуги - тимчасово припинити надання Послуг; та/або припинити надання Послуг у разі, якщо протягом 10-ти днів після відправлення повідомлення про кінцевий строк оплати не надійшло підтвердження про оплату;

(б) використання Абонентом на комерційній основі або у інший спосіб, ніж це передбачено Договором, Тарифами та/або Правилами, свого Кінцевого обладнання в т.ч. й для надання Послуг третім особам тощо;

(в) несанкціонованого втручання Абонента в роботу та/або використання мережі або технічних засобів Оператора;

(г) отримання письмової заяви чи усного звернення Абонента/ заявки через Сайт Оператора;

(д) проведення Оператором ремонтних чи профілактичних робіт; (е) встановлення факту розсилання Абонентом спаму.

(є) порушення Абонентом вимог законодавства щодо експлуатації Кінцевого обладнання.

(ж) виникнення стихійного лиха, надзвичайної ситуації, введення надзвичайного чи воєнного стану відповідно до законодавства. Надання Послуг може бути відновлено після повного усунення Абонентом підстав для тимчасового припинення.

2.5.13. Не підключати або відключити підключене до телекомунікаційної мережі кінцеве обладнання Абонента, у разі відсутності документів про підтвердження його відповідності вимогам нормативних документів у сфері телекомунікацій.

2.5.14. Оператор має інші права, передбачені Договором та чинним законодавством України.

3. Тарифні плани та порядок розрахунків

3.1. Тарифні плани на всі види Послуг, що надаються Оператором, встановлюються Оператором самостійно. Оплата за послуги здійснюється у формі передплати, до початку

звітнього місяця на особовому рахунку Абонента має бути сума не менше вартості обсягу послуг, замовленої Абонентом.

3.2. Оператор має право формувати Тарифні плани, які можуть передбачати різні умови оплати, вартість, територію та строк дії Тарифного плану та різні умови отримання Послуг.

3.3. Тарифні плани та тарифи на будь-які Послуги та Додаткові послуги можуть бути змінені або скасовані Оператором за умови повідомлення Абонентів шляхом розміщення інформації на Сайті Оператора не пізніше ніж за сім календарних днів до дати такої зміни або скасування.

3.4. Абоненти здійснюють оплату Послуг та Додаткових Послуг за допомогою кас, відділень банків, платіжних терміналів, платіжних Інтернет-систем та іншими вказаними Оператором способами, при цьому всі банківські операції (комісії) Абонент сплачує за свій рахунок. Оператор не несе відповідальності за дії та/або бездіяльність банківських та фінансових установ, а також не впливає на розмір комісій за грошові перекази від Абонента до Оператора.

3.5. Оператор має право встановлювати розмір одиниці тарифікації Послуг і порядок розрахунку неповної одиниці тарифікації. Одиниця тарифікації може вказуватися у конкретному Тарифному плані.

3.6. Тарифні плани можуть передбачати можливість платної або безоплатної зміни одного Тарифного плану на інший, про що вказується в умовах Тарифних планів.

3.7. Оператор на підставі письмової заяви Абонента має право здійснити перерахування абонентної плати (якщо таку передбачає Тарифний план), яка нараховувалася за час перерви у наданні Послуг у зв'язку з пошкодженням Мережі Оператора, якщо пошкодження не усунуто у строк, встановлений у п. 2.4.5 цього Договору.

3.8. Стягнення Оператором з Абонента плати за Послуги здійснюється шляхом списання грошових коштів з Особового рахунку Абонента.

3.9. Всі оплати Абонентом за Договором здійснюються шляхом внесення Абонентом грошових коштів на свій Особовий рахунок. Грошові кошти мають бути внесені Абонентом на свій Особовий рахунок у розмірі, строки та порядку, що встановлені умовами Тарифних планів.

3.10. Зобов'язання Абонента з оплати Послуг вважається виконаним з моменту обліку Оператором платежів Абонента на його Особовому рахунку.

3.11. Всі платежі Абонента обліковуються на Особовому рахунку тільки після надходження відповідних грошових коштів на поточний рахунок Оператора.

3.12. Всі платежі за Договором здійснюються Абонентом в національній валюті України.

3.13. У випадку відмови Абонента від усіх замовлених та активованих Послуг, Абонент має право на повернення йому сплачених в порядку передоплати грошових коштів у розмірі позитивного балансу Особового рахунку на дату припинення надання Абоненту Послуг за Договором, якщо інше не передбачено умовами Тарифних планів або Додатками до Договору. Повернення грошових коштів здійснюється за особистим попереднім письмовим зверненням Абонента, що містить паспортні дані та підпис

Абонента, шляхом направлення або подання Абонентом такого звернення особисто Оператору не пізніше ніж за 30 (тридцять) календарних днів до дати повернення сплачених Абонентом грошових коштів. Повернення грошових коштів здійснюється у відповідному територіальному управлінні/підрозділі/представництві Оператора (адреси наведені на Сайті Оператора) після спливу зазначеного вище строку особисто Абоненту, за умови пред'явлення ним свого паспорта, або належним чином уповноваженому представнику Абонента, за умови пред'явлення ним нотаріально завіреної довіреності від Абонента на відповідне отримання грошових коштів. Грошові кошти «Бонуси» нараховані Абоненту за участь у акціях не підлягають поверненню у вигляді грошових коштів не залежно від того у якому періоді такі кошти (Бонуси) були нараховані. При припиненні договору такі кошти списуються у безумовному порядку, після чого фіксується остаточний залишок на рахунку.

3.14. Якщо на момент припинення надання Послуг за Договором або припинення Договору, незалежно від причини припинення, баланс Особового рахунку Абонента має від'ємне значення, то Абонент зобов'язаний протягом 5 (п'яти) банківських днів з моменту припинення погасити свою заборгованість за Договором. У випадку невиконання Абонентом своїх зобов'язань за Договором, Оператор має право звернутись до своїх агентів, консультантів, повірених, адвокатів та адвокатських компаній та/або до суду для стягнення з Абонента суми заборгованості.

3.15. Для забезпечення можливості безперервного отримання замовлених та активованих Послуг, а також для забезпечення наявності постійної можливості здійснювати замовлення Послуг у будь-який час, Абонент має право вносити на свій Особовий рахунок грошові кошти у розмірі більшому, ніж передбачений Тарифним планом.

3.16. У випадку збільшення Щомісячних платежів в межах затверджених Оператором та обраних Абонентом Тарифних планів, Оператор не пізніше ніж за 7 (сім) календарних днів до вступу змін в силу розміщує повідомлення про такі зміни на Сайті Оператора та у Особистому кабінеті Абонента, також Оператор може інформувати Абонента через засоби масової інформації або шляхом направлення відповідного письмового повідомлення Абоненту. Якщо до дати вступу в силу змін, передбачених цим пунктом Договору, Абонент у порядку, передбаченому цим Договором, не відмовився від конкретних Послуг, Тарифний(ні) план(и) на які був(ли) збільшений(ні), або не змінив Тарифний план, із збільшенням якого він не згодний, на інший Тарифний план, то вважається, що Абонент згодний із такими змінами та після вступу змін в силу надання Абоненту таких Послуг продовжується, а нарахування щомісячних платежів за них здійснюється на змінених умовах.

4. Припинення/призупинення надання Послуг Оператором

4.1. Оператор має право припинити/призупинити надання Абоненту Послуги на умовах та в порядку, що передбачені цим Договором.

4.2. Оператор має право призупинити надання Абоненту Послуг у наступних випадках:

4.2.1. при повному вичерпанні коштів на Особовому рахунку Абонента;

4.2.2. при не поповненні Абонентом свого Особового рахунку на суму та у строки, що вказані у Тарифних планах;

4.2.3. у випадку недостатності на Особовому рахунку Абонента коштів, необхідних для початку нового розрахункового періоду згідно з обраним Тарифним планом;

4.2.4. у випадку проведення Оператором Планових технічних робіт;

4.2.5. у випадку передачі Абонентом прав та обов'язків за Договором третій особі без отримання попередньої письмової згоди Оператора;

4.2.6. у випадку експлуатації Абонентом технічно несправних пристроїв, обладнання та/або обладнання, пристроїв, які не мають виданого в установленому законодавством України порядку документа про підтвердження їх відповідності вимогам нормативних документів у сфері телекомунікацій, якщо після направлення Оператором відповідного попередження Абоненту, Абонент не забезпечив у встановлений у попередженні строк заміну такого обладнання/пристроїв;

4.2.7. у випадку порушення Абонентом одного або декількох своїх зобов'язань за п. 2.1. цього Договору;

4.2.8. в інших випадках, передбачених цим Договором та/або чинним законодавством України.

4.3. Призупинення Оператором надання Послуг з підстав та у випадках, передбачених п. 4.2. цього Договору, не звільняє Абонента від обов'язку оплачувати Щомісячні платежі за такі Послуги протягом всього строку дії Договору, а так само не звільняє Абонента від обов'язку погасити заборгованість за Договором (за її наявності).

4.4. Оператор також має право призупинити надання Абоненту Послуг на строк не більше 3 місяців протягом одного календарного року надання Послуг у разі отримання від Абонента письмового повідомлення про таке тимчасове призупинення надання Послуг.

Письмове повідомлення про таке тимчасове призупинення надання Послуг має бути направлене Абонентом Оператору не пізніше ніж за 10 (десять) робочих днів до дати призупинення надання Послуг.

4.5. Оператор припиняє надання Абоненту Послуг:

4.5.1. у випадку відмови Абонента від отримання Послуг, здійсненої в порядку та з дотриманням вимог, що містяться в цьому Договорі;

4.5.2. в інших випадках, передбачених Договором та/або чинним законодавством України.

4.6. Припинення Оператором надання Послуг з підстав та у випадках, передбачених п. 4.5 цього Договору, не звільняє Абонента від обов'язку погасити заборгованість за Договором (за її наявності).

4.7. Повторне підключення Абонента до Послуг, надання яких було призупинено/припинено, здійснюється у відповідності до умов Тарифних планів.

4.8. Оператор має право припинити надання Послуг Абоненту на строк не більше 3 (трьох) діб у зв'язку з проведенням Провайдером або оператором телекомунікацій профілактичних, ремонтних чи інших робіт.

4.9. У випадку, якщо надання Послуг було призупинено з підстав, вказаних у п.4.2.1 – 4.2.3 цього Договору, відновлення надання Послуг відбувається Оператором після відповідного поповнення Абонентом свого Особового рахунку.

5. Відповідальність Оператора

5.1. За невиконання або неналежне виконання своїх зобов'язань за Договором Оператор несе відповідальність, передбачену чинним законодавством України і, зокрема, Законом України «Про телекомунікації», «Правилами надання та отримання телекомунікаційних послуг», затвердженими Постановою КМ України від 11.04.2012 року № 295.

5.2. З урахуванням інших положень Договору, Оператор відповідає за належне надання Послуг до Точки демаркації (точки розмежування відповідальності Оператора та Абонента).

5.3. Оператор не несе відповідальності:

5.3.1. за прямі або непрямі збитки, понесені Абонентом в результаті отримання ним Послуг або неможливості їх отримання;

5.3.2. за якість Послуг при пошкодженнях Абонентського обладнання та/або з'єднувальних ліній Абонента, при збоях програмного забезпечення та обладнання, що не належить Оператору, а також у разі викрадення чи пошкодження зловмисниками лінійних та станційних споруд, що використовуються Оператором для надання Послуг за Договором, відсутності електроживлення у будинку Абоненту, або у місцях встановлення магістральних або розподільчих вузлів Оператора;

5.3.3. за функціонування та доступність окремих сегментів мережі Інтернет. Оператор не гарантує можливість інформаційного обміну з тими вузлами або серверами, що тимчасово або постійно недоступні через мережу Інтернет;

5.3.4. за відсутність обліку платежу Абонента на його Особовому рахунку у випадку ненадходження даного платежу на поточний рахунок Оператора;

5.3.5. за забезпечення безпеки Абонентського обладнання та програмного забезпечення Абонента, що використовується ним для отримання Послуг;

5.3.6. за ненадання або неналежне надання Послуг за умови настання будь-яких обставин, які виникли не з вини Оператора;

5.3.7. за зміст інформації, що передається його телекомунікаційними мережами;

5.3.8. за достовірність відомостей, що надаються Абонентом.

5.4. Відсутність у Оператора технічної можливості для надання Послуг Абоненту не є підставою для подання Абонентом Оператору будь-яких претензій та позовів.

6. Відповідальність Абонента

6.1. За невиконання або неналежне виконання своїх зобов'язань за Договором Абонент несе відповідальність, передбачену чинним законодавством України і, зокрема, Законом України «Про телекомунікації», «Правилами надання та отримання телекомунікаційних

послуг», затвердженими Постановою КМ України від 11.04.2012 року № 295.

6.2. За час, протягом якого Послуги не надавалися з вини Абонента, Щомісячні платежі за такі Послуги, нараховуються та стягуються Оператором з Абонента в повному розмірі.

6.3. Абонент приймає на себе всю відповідальність за наслідки несвоєчасного ознайомлення зі змінами положень цього Договору та умов Тарифних планів.

7. Порядок припинення дії Договору

7.1. Договір може бути розірвано будь-якою зі Сторін в односторонньому порядку у випадках, передбачених умовами цього Договором та/або чинним законодавством України.

7.2. В односторонньому порядку Договір може бути розірваний з ініціативи Абонента у наступних випадках:

7.2.1. Незгоди зі зміною Оператором Тарифних планів. Дане право Абонент може реалізувати протягом 7 календарних днів з моменту, коли він дізнався або повинен був дізнатися про зміну Тарифних планів.

7.2.2. Відсутності потреби у подальшому користуванні Послугами Оператора за умови, що кошти на Особовому рахунку Абонента відсутні. Про розірвання Договору Абонент повинен повідомити Оператора письмово. У письмовому повідомленні Абонент може вказати бажану дату розірвання Договору.

7.2.3. Якщо Абонент попередньо оплатив Оператору Послуги і при цьому надав Оператору письмову відмову від отримання таких попередньо оплачених ним Послуг та/або розірвав Договір, внаслідок чого ці Послуги не були надані Абоненту, Оператор повертає Абоненту таку невикористану частину коштів за письмовою заявою Абонента протягом 45 (сорока п'яти) календарних днів з дати отримання письмової заяви від Абонента. При цьому Сторони Договору обумовили та розуміють, що сума Первинного платежу та разових платежів, в жодному разі не повертається Абоненту.

7.3. В односторонньому порядку Договір може бути розірваний з ініціативи Оператора у будь-якому з наступних випадків:

7.3.1. У разі якщо Абонент протягом 3 місяців з моменту тимчасового призупинення чи припинення надання Послуг не поповнив свій Особовий рахунок. У такому випадку, Оператор може не здійснювати окремого попередження Абонента про розірвання Договору, оскільки Договір вважатиметься припиненим у перший день після спливу вказаного 3-місячного строку, а кінцеве обладнання Абонента з цієї дати може бути відключене. У разі наявності на рахунку Абонента залишку коштів, Оператор повертає Абоненту таку невикористану частину коштів за письмовою заявою Абонента протягом 45 (сорока п'яти) календарних днів з дати отримання письмової заяви від Абонента, якщо інше не встановлено умовами Тарифних планів.

7.3.2. У разі якщо Оператор виявить, що дані, які йому повідомив Абонент при укладенні Договору, є неправдивими або якщо виявиться, що власники приміщення, у якому здійснене підключення Послуги не надавали своєї згоди на підключення Послуги. У такому випадку Оператор має право розірвати Договір, попередивши Абонента про це щонайменше за 7 календарних днів до дати розірвання Договору будь-яким доступним засобом зв'язку.

7.3.3. У разі порушення Абонентом обмежень у користуванні Послугами, що передбачені п.2.3 цього Договору. При цьому Оператор має право розірвати Договір, попередивши Абонента про це щонайменше за 1 календарний день до розірвання Договору будь-яким доступним засобом зв'язку. За своїм розсудом Оператор може зазначити у попередженні про розірвання Договору строк усунення порушень. У такому випадку при не усуненні Абонентом вчинених порушень, Договір вважатиметься припиненим у вказаний у попередженні строк.

7.3.4. При припиненні діяльності Оператора з надання Послуг взагалі або у певному регіоні. У такому випадку Оператор попереджає Абонента про припинення дії Договору щонайменше за 3 місяці до дати припинення.

7.3.5. З інших підстав, передбачених у Договорі або у чинному законодавстві України.

7.4. Про розірвання Договору з підстав, передбачених п.7.3 цього Договору, Оператор повідомляє Абонента будь-яким доступним засобом зв'язку на власний вибір, зокрема, письмово, засобами електронної пошти, шляхом повідомлення на Сайті Оператора, у Особистому кабінеті Абонента тощо.

7.5. Після розірвання Договору Оператор може здійснити демонтаж абонентської лінії.

8. Інші умови

8.1. У разі виникнення у Абонента скарг або пропозицій, він може звернутися до Оператора з усною заявою, зателефонувавши до інформаційно-довідкової служби Оператора за телефоном (044) 580-85-00 або звернутися

до нього з письмовою заявою, у якій вказати суть проблеми, своє ім'я та прізвище, а також зворотну адресу. Оператор, отримавши письмову заяву, повинен її розглянути і у 30-денний строк надати письмову (або у формі, у якій просить Абонент) відповідь. У разі якщо отримане звернення або заява містить прохання чи

вимогу вчинити певні дії, Оператор, у разі згоди вчинити ці дії, вчиняє їх без додаткового письмового повідомлення, за винятком випадку, коли з суті прохання чи вимоги не слідує необхідність повідомлення Абонента про задоволення прохання чи вимоги.

8.2. Суперечності між сторонами розглядаються судом у порядку, передбаченому чинним законодавством України.

8.3. Абонент гарантує Оператору, що він володіє законними правами на Приміщення Абонента, де здійснюється підключення Послуг.

8.4. При підключенні Послуг або відновленні їх надання Оператор не зобов'язаний здійснювати налаштування кінцевого обладнання Абонентів.

8.5. Укладаючи даний Договір Абонент надає згоду на опублікування у призначених для оприлюднення телефонних довідниках, у тому числі електронних версіях та базах даних інформаційно-довідкових служб, інформації про його прізвище, ім'я та по батькові, найменування юридичної особи, місцезнаходження/місце проживання та номер телефону Абонента. В разі незгоди на оприлюднення інформації, Абонент має звернутися до Оператора з письмовою заявою про заборону оприлюднення його персональних даних. У разі зміни найменування, організаційно-правової форми або місцезнаходження Оператора, він зобов'язаний повідомити про це Абонента на Сайті Оператора не пізніше ніж у 20-денний строк з моменту вступу в силу

8.6. Адреса для надсилання скарг (заяв, звернень): 07801, Київська область, Бородянський район, смт. Бородянка, вул. Леніна, 351-а. змін.

8.7. У разі зміни прізвища, ім'я або по-батькові Абонента він зобов'язаний повідомити про це Оператора протягом 20 календарних днів з моменту набуття чинності таких змін шляхом звернення до відділу продажів Оператора та/або за телефоном Контакт-центру Оператора, що вказані на Сайті Оператора.

9. Повідомлення про включення персональних даних до бази персональних даних

На вимогу ч.2 ст.12 Закону України «Про захист персональних даних» від 01.06.2010 року та згідно з Правилами надання телекомунікаційних послуг, NEMIsom повідомляє про те, що персональні дані абонента (прізвище, ім'я, по батькові, адреса проживання та контактні номери телефонів) включені до бази персональних даних «Клієнти» з метою забезпечення своєчасного надання телекомунікаційних послуг, їх обліку та проведення розрахунків за надані послуги.

Сторони домовилися, що на виконання умов договору про надання послуг доступу до мережі NEMIsom, оператор, провайдер має право надавати персональні дані Абонента своїм працівникам та третім особам.

Відповідно до ст.8 Закону України «Про захист персональних даних» Абонент (суб'єкт персональних даних) має право:

- знати про місце знаходження бази персональних даних, яка містить його персональні дані, її призначення та найменування, місцезнаходження та /або місце проживання (перебування) власника чи розпорядника цієї бази або дати відповідне доручення щодо отримання цієї інформації уповноваженими ним особами, крім випадків, встановлених законом;
- отримувати інформацію про надання доступу до персональних даних, зокрема інформацію про третіх осіб, яким передаються його персональні дані, що містяться у відповідній базі персональних даних;
- на доступ до своїх персональних даних, що містяться у базі персональних даних;
- отримувати не пізніше як за тридцять календарних днів з дня надходження запиту, крім випадків, передбачених законом, відповідь про те, чи зберігаються його персональні дані у відповідній базі персональних даних, а також отримувати зміст його персональних даних, які зберігаються;
- пред'являти обґрунтовану вимогу із запереченням проти обробки своїх персональних даних органами державної влади, органами місцевого самоврядування при реалізації їхніх повноважень у передбачених законом випадках;
- пред'являти обґрунтовану вимогу щодо зміни або знищення своїх персональних даних будь-яким власником чи розпорядником цієї бази, якщо ці дані обробляються незаконно чи є недостовірними;
- на захист своїх персональних даних від незаконної обробки та випадкової втрати, знищення, пошкодження в зв'язку з умисним приховуванням, ненаданням чи несвоєчасним наданням, а також на захист від надання відомостей, що є недостовірними чи ганьблять честь, гідність та ділову репутацію фізичної особи;
- звертатися з питань захисту своїх прав щодо персональних даних до органів державної влади, органів місцевого самоврядування, до повноважень яких належить здійснення захисту персональних даних;
- застосовувати засоби правового захисту в разі порушення законодавства про захист персональних даних.

10. Реквізити оператора

Скорочена назва підприємства **ПП «НЕМІ»**

В особі директора ПП «НЕМІ» Контарева Максима Олександровича. смт.

Бородянка, вул. Центральна 351 А

Код ЄДРПОУ 40223740

р/р: UA753052990000026004020114287 в АТ КБ «Приват Банк» м.Київ

МФО 305299

СИСТЕМА ТЕХНІЧНОГО ЗАХИСТУ ІНФОРМАЦІЇ

АТЕСТАТ ВІДПОВІДНОСТІ

ЗАРЕЄСТРОВАНО
в Адміністрації Державної служби
спеціального зв'язку та захисту
інформації України
«21» лютого 2025 р. за № 2332В

Дійсний до кінця воєнного стану

Товариство з обмеженою відповідальністю

(найменування державного органу / організації / підприємства / установи, яким видано Атестат)

«Безпека та інновації інформаційних систем»

засвідчує, що комплексна система захисту інформації

інформаційно-комунікаційної системи

захищеного вузлу інтернет-доступу ПП «НЕМІ»

(найменування ІКС)

що належить

ПП «НЕМІ»

(найменування державного органу (організації, підприємства, установи) -

Київська обл., Бучанський р-н, смт Бородянка, вул. Центральна, буд. 351А

код ЄДРПОУ 40223740,

власника (розпорядника) ІКС, код ЄДРПОУ, місцезнаходження)

забезпечує захист інформації відповідно до вимог нормативних документів із технічного захисту інформації.

Експертний висновок на 25 аркушах додається до цього Атестата та є його невід'ємною частиною.

Вимоги до умов експлуатації об'єкта експертизи визначено у відповідному розділі Експертного висновку.

Директор
ТОВ «Безпека та інновації
інформаційних систем»

керівник організатора експертизи

М.П.



Олег КАГАРЛИЦЬКИЙ

підпис власне ім'я, прізвище

Додаток до Атестації відповідності
№ 2332В від «21» лютого 2025 р.

ЕКСПЕРТНИЙ ВИСНОВОК

Результати експертизи свідчать, що комплексна система захисту інформації

інформаційно-комунікаційної системи
(найменування ІКС)
захищеного вузлу інтернет-доступу ПП «НЕМІ»

що належить **ПП «НЕМІ»**,
найменування організації (підприємства, установи) – власника
Київська обл., Бучанський р-н, смт Бородянка,
вул. Центральна, буд. 351А,
(розпорядника), код ЄДРПОУ, місцезнаходження)
код ЄДРПОУ 40223740

відповідає
(відповідає, не відповідає)

вимогам нормативних документів з технічного захисту інформації в обсязі функцій, зазначених у технічному завданні «Технічне завдання на побудову комплексної системи захисту інформації інформаційно-комунікаційної системи захищеного вузлу інтернет-доступу ПП «НЕМІ». UA.40223740.КСЗІ.00001.ТЗ».

Вимоги до умов експлуатації об'єкта експертизи визначені у відповідному розділі Експертного висновку.

Директор
ТОВ «Безпека та інновації
інформаційних систем»
керівник організатора експертизи

М.П.


Олег КАГАРЛИЦЬКИЙ
підпис (написати ім'я, прізвище)


Запитання для інтерв'ю з керівником

- 1) Чи чули Ви колись про HR-аналітику, що це таке?
- 2) Чому досі у ПП «НЕМІ» не розвинена HR-аналітика?
- 3) Як Ви вважаєте, чи варто працювати з HR-аналітикою та чому?
- 4) На Вашу думку, які показники необхідно оцінювати за допомогою HR-аналітики у ПП «НЕМІ»?
- 5) Чи є думки та ідеї, як починати впроваджувати HR-аналітику в компанію?
- 6) Як Ви думаєте, з якими складнощами можна зіткнутися у процесі цього аналізу? Як потрібно їх долати?
- 7) Який ефект дасть вашій компанії аналітика в HR?

Результати інтерв'ю

Матриця аналізу організації ПП «НЕМІ»

Чи чули Ви колись про HR-аналітику, що це таке?	HR-аналітика допомагає збирати дані про ситуацію в команді, прогнозувати зміни та приймати ефективні рішення щодо персоналу. А ще завдяки даним можна побачити слабкі місця в управлінні персоналом та зміцнити їх. HR-аналітика використовується у всіх блоках роботи з персоналом: підбір та адаптація, утримання та продуктивність, розвиток та мотивація, оцінка та аналіз витрат на персонал.
Чому досі в ПП «НЕМІ» не розвинена HR-аналітика?	Коли компанія отримує результати аналізу, керівництво повинне продумати, що і як вони робитимуть за різних ситуацій. Я знаю випадки, коли керівництво замовчувало результати дослідження чи аналізу даних, оскільки не було готове до результатів. Тому ми не були готові до будь-якого розвитку подій.
Як Ви вважаєте, чи варто працювати з HR-аналітикою та чому?	Кадрові рішення часто ґрунтуються на професіоналізмі працівників і не обґрунтовуються жодними розрахунками та оцінками ефективності. Це може спровокувати людські помилки: неправильний розподіл навантаження між відділами, розрив у зарплаті між співробітниками, які виконують однакову роботу тощо. Використання HR-аналітики дозволяє підвищити продуктивність та знайти оптимальні моделі керування. Освіта, рекомендації не мають критичного впливу на підвищення прибутку компанії – для кожної сфери діяльності необхідно шукати свої показники ефективності. Наприклад, для сфери продажів – здатність працювати у неординарних обставинах, досвід великих продажів. Тільки запровадження грамотних кадрових рішень дозволяє підвищити працездатність кожного працівника, організувати оптимальні умови праці персоналу та збільшити чистий прибуток обороту компанії. Раніше моніторингом життєвого циклу співробітників від прийому до звільнення займався один HR-менеджер. Він проводив атестації, збирав груповий зворотний зв'язок про роботу та комунікацію співробітника. Він міг зберігати звіти про працівників у довільній формі, а основні тенденції — за потребою вивантажувати з голови. Але проектів стає дедалі більше, команда зростає. Але очевидно, що при такому навантаженні HR-менеджера ми не беремо до уваги критично важливу інформацію про наших працівників, можливо робимо необґрунтовані висновки.
На Вашу думку, які показники необхідно оцінювати за допомогою HR-аналітики у ПП «НЕМІ»	Плинність персоналу, у тому, щоб оцінити витрати від втрат персоналу та його доцільність. Дотримання бюджету видатків на персонал, відношення суми фактичних видатків на оплату праці працівників до запланованої величини. Загальна ефективність організації – залежність результативності від залучення працівників. Можливо якісь спеціальні метрики для оцінки ефективності відділу кадрів та інших адміністративних підрозділів.

Чи маєте Ви думки або ідеї, як починати впроваджувати HR-аналітику в компанію?	Спочатку оцінити показники, про які говорили раніше, визначити проблеми. Для пошуку цих проблем вистачить відділу кадрів персоналу. Але потім необхідний тісний взаємозв'язок між службою HR та IT-відділом, адже для автоматизації процесу потрібне впровадження комп'ютерних технологій. 2. Вже близько 6 міс. ми почали заносити в Excel наявні дані щодо працюючих та звільнених у 2020-2024: • ПІБ; • відділ, локація; • дата прийому • дата звільнення; • пішов сам чи звільнили. Можна додати такі відомості як: • рівень настрою співробітника; • рівень його якості роботи; • дати початку та закінчення випробувального терміну; • інформацію про підвищення (дати, зміни у зарплаті); • відгуки про роботу, причини звільнення та назви компаній, куди перейшли наші «колишні». Ще окремо можна зібрати таблицю з ринковими сітками зарплат за спеціальностями та містами, щоб порівняти їх із нашими. Коли почнеться збиратися масив даних, треба його згрупувати і наочно представляти. З інструментами потрібно думати...я знаю лише візуалізатор Power BI. У ньому можна будувати графіки, дашборди та звіти.
---	--

Анкета

Шановний співробітник!

Мною проводиться дослідження, пов'язане з використанням Big Data для аналітики про процесів управління персоналу. Метою роботи є вивчення ставлення до HR-аналітики для подальшого використання цих результатів при розробці механізмів здійснення процесів управління персоналом із застосуванням даної технології. Відповіді будуть використані в узагальненому вигляді. Заздалегідь дякую за співпрацю!

1. Як Ви вважаєте, яке визначення найточніше описує поняття «HR-аналітика»?

- процес застосування методів обробки даних та інструментів бізнес-аналітики до HR-даних
- методологія, що дозволяє зрозуміти, як інвестиції в людський капітал

сприяють досягненню чотирьох основних результатів: отримання доходу, мінімізація витрат, зниження ризиків та виконання стратегічних планів

- глибокий системний підхід, що дозволяє приймати зважені управлінські рішення в компанії на підставі об'єктивних даних, зібраних, оброблених та аналізованих з використанням сучасних методів та технологій
- систематична ідентифікація та кількісна оцінка людей, що визначають бізнес-результати
- застосування статистики, моделювання та аналізу факторів, пов'язаних із співробітниками, для покращення результатів підприємницької діяльності

2. Як Ви вважаєте, для яких напрямів в управлінні персоналом HR-аналітика є найбільш корисною?

- планування чисельності персоналу
- стратегічне планування трудових ресурсів
- здоров'я та безпека (нещасні випадки, виробничий травматизм) найм та звільнення персоналу
- визначення робочого навантаження персоналу
- фонд заробітної плати та оплати праці
- навчання та розвиток персоналу
- залученість та задоволеність персоналу
- плинність персоналу
- оцінка ефективності процесу рекрутингу
- інше

3. Чи є у ПП «HEMI» всі необхідні дані про персонал у рамках цих напрямів?

- Так, є
- Так, але вимагають доповнення
- Ні
- Важко відповісти
- Інше

4. Чи знайомі Ви з тим, як в організації збираються та аналізуються дані

про співробітників?

- Так
- Ні
- Дані не аналізуються
- Важко сказати

5. *Чи володієте Ви інформацією, як саме аналізуються дані в компанії в рамках різних завдань HR?*

	<i>Є усі необхідні дані</i>	<i>Доступні окремі або розрізнені дані</i>	<i>Даних недостатньо</i>	<i>Важко відповісти</i>
<i>Набір та відбір персоналу</i>				
<i>Адаптація персоналу</i>				
<i>Розвиток і мотивація персоналу</i>				
<i>Оцінка та атестація співробітників</i>				
<i>Залучення і утримання співробітників</i>				
<i>Управління ефективністю</i>				
<i>Автоматизації HR - процесів</i>				

6. *На Ваш погляд, що перешкоджає більш ефективному збору та аналізу даних в організації?*

- Відсутність підтримки керівництва
- Складність інтерпретації даних
- Відсутність бюджету
- Тривалий збір даних
- Наявність усталених практик, звичних та працюючих алгоритмів
- Відсутність чи брак потрібної інформації
- Нестача навички в галузі роботи з даними
- Складність збору даних
- Відсутність зручного програмного забезпечення для обробки та аналізу даних
- Відсутність або брак інтеграції ІТ-систем
- Інше

7. *Чи вважаєте Ви, що компанії необхідно ввести до штату HR-аналітика?*

- Так

- Ні
- Важко відповісти
- Інше

8. *Вкажіть найактуальніші питання HR-аналітики в компанії?*

- Вибір найкращих HR-метрик
- Виявлення факторів адаптації персоналу
- Виявлення факторів залучення персоналу
- Виявлення факторів крадіжки
- Виявлення факторів формування команд
- Відбір у кадровий резерв компанії
- Відбір кандидатів з міні ризиками звільнення
- Відбір ефективних кандидатів
- Відбір ефективних керівників
- Оцінка та прогноз результатів праці
- Оцінка ефективності навчання
- Оцінка ефективності підбору
- Планування персоналу
- Прогноз загроз
- Зниження терміну закриття вакансії
- Створення дашбордів
- Утримання клієнтів
- Інше

9. *Чи маєте Ви досвід роботи з Дашбордами?*

- Так
- Ні
- Важко відповісти
- Інше

10. *Чи хотіли б Ви дізнаватися інформацію щодо показників розвитку та діяльності компанії на корпоративному порталі?*

- Так
- Ні
- Важко відповісти
- Інше

11. *Які з початкових ризиків використання HR-аналітики в організації Ви бачите?*

- суб'єктивність прийнятого рішення
- складність збору інформації (відсутність необхідних ресурсів для цього)
- недостатня компетентність HR-аналітика (у зв'язку з малою поширеністю даних спеціалістів)

- складності з доступом та наданням інформації для учасників
- недотримання вимог законодавства про захист персональних даних учасниками
- недостовірність інформації, що збирається
- загроза безпеці конфіденційності даних співробітників (кібератаки)
- інше

12. Ваша стать?

- Чоловіча
- Жіноча

13. Ваш вік?

- 18-24
- 25-35
- 36-45
- 46+

14. Ваш стаж роботи на підприємстві?

- 1-3 міс
- 3 - 6міс
- 6-12 міс
- від 1 - 2 років
- 2 - 5 років
- 5 - 10 років
- Понад 10 років

15. Ваша освіта?

- Незакінчена середня
- Загальна середня
- Початкова професійна
- Середня професійна
- I рівень вищої освіти
- II рівень вищої освіти
- Інше

16. Відділ, у якому ви працюєте?

17. Що, на Вашу думку, необхідно змінити на підприємстві, для покращення роботи? Що потрібно зробити насамперед?