

РОЗДІЛ 8. МЕНЕДЖМЕНТ

КОНКУРЕНТНА HR-РОЗВІДКА В ЕПОХУ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ЯК КЛЮЧОВИЙ ІНСТРУМЕНТ АНАЛІТИКИ РИНКУ ПРАЦІ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО HR-МЕНЕДЖМЕНТУ

COMPETITIVE HR INTELLIGENCE IN THE ERA OF DIGITALIZATION AS A KEY LABOR MARKET ANALYTICS TOOL IN ENSURING THE EFFICIENCY OF STRATEGIC HR MANAGEMENT

У статті досліджено проблему застосування конкурентної HR-розвідки з метою забезпечення ефективності стратегічного HR-менеджменту. Встановлено, що конкурентна HR-розвідка дає змогу організаціям не лише реагувати на перманентні зміни ринку, а й проактивно вибудовувати ефективну кадрову політику. Зазначено, що процес конкурентної HR-розвідки базується на легальному та етичному отриманні інформації з відкритих джерел, а також унаслідок детального аналізу ринку праці, поведінкових тенденцій кандидатів та ефективності HR-стратегій конкурентів. Детально досліджені технології та інструменти, що застосовуються для автоматизації конкурентної HR-розвідки. Визначені ключові переваги та недоліки найбільш поширених інструментів конкурентної HR-розвідки. Обґрунтована доцільність комбінованого застосування інструментів конкурентної HR-розвідки. Визначені складові елементи конкурентної HR-розвідки та окреслені напрями використання її результатів. Доведено, що конкурентна HR-розвідка відіграє ключову роль у формуванні власних конкурентних переваг організацій.

Ключові слова: персонал, ринок праці, конкурентна HR-розвідка, HR-служба, HR-менеджмент, рекрутинг, HR-аналітика, HR-стратегія, HR-технології, HR-процеси.

The article examines the problem of using competitive HR intelligence to ensure the effectiveness of strategic HR management. It is argued that competitive HR intelligence should be a continuous systematic process. It is determined that the purpose of competitive HR intelligence is to collect, process and analyze information about modern practices and strategies of personnel management of competing organizations in order to improve their own business and ensure competitive advantages. It is established that competitive HR intelligence allows organizations not only to adequately respond to market changes, but also to proactively build an effective personnel policy. The main functions of competitive HR intelligence are outlined. It is proven that ensuring the effectiveness of competitive HR intelligence requires strict adherence to a number of key principles. The main stages of competitive HR intelligence are determined, each of which has its own tasks, methods and procedures. It is noted that the process of competitive HR intelligence should involve legal and ethical obtaining of information from open sources, as well as the results of a detailed analysis of the labor market, behavioral trends of candidates and the effectiveness of competitors' HR strategies. It is found that competitive HR intelligence is a key element of strategic recruiting and is essential for increasing its effectiveness. The technologies and tools used to automate competitive HR intelligence are studied in detail, and their key advantages and disadvantages are identified. It is argued that the combined use of competitive HR intelligence tools is advisable, since this contributes to the accurate identification of trends and the development of effective HR strategies. The constituent elements of competitive HR intelligence are presented and the directions for using its results are determined. The key directions for increasing the effectiveness of competitive HR intelligence in the organization are outlined. It is proven that competitive HR intelligence plays a key role in forming the organizations own competitive advantages.

Key words: personnel, labor market, competitive HR intelligence, HR service, HR management, recruiting, HR analytics, HR strategy, HR technologies, HR processes.

УДК 004:331.1(5):658.3.07

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct83-32>

Грідін О.В.

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування, Державний біотехнологічний університет

Hridin Oleksandr

State Biotechnological University

Постановка проблеми. У сучасному світі конкурентна боротьба серед роботодавців за таланти неухильно посилюється, з огляду на це організації стикаються із необхідністю застосування найпередовіших технологій та стратегій пошуку і залучення найкращих фахівців. Одним із таких інструментів є конкурентна HR-розвідка, яка іноді називається також конкурентною розвідкою на ринку праці або конкурентним аналізом ринку праці. Її використання дозволяє значно підвищити

ефективність HR-менеджменту, оптимізуючи, пришвидшуючи й підвищуючи ефективність процесів залучення, відбору, адаптації, оцінки, навчання, розвитку персоналу та багато інших.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Різноманітні аспекти вельми актуальної на сьогодні проблеми застосування сучасних інструментів аналізу ринку праці, необхідних для підвищення результативності рекрутингу та ефективності управління персоналом, знаходяться у сфері наукових інтересів

багатьох вітчизняних вчених, зокрема: Ю. Барської [6], Т. Бідної [7], І. Варіс [7], М. Ведернікова [1], Л. Волянської-Савчук [2], Т. Глушко [2], О. Горбатюк [2], А. Коцури [6], О. Кошонько [2], О. Кравчук [7], Б. Кропивницького [1], І. Олійника [8], В. Островерхова [6], Г. Писаревської [9], С. Прохоровської [6], О. Чернушкіної [1] та багатьох інших. У той же час, усе ще недостатньо вивченим, на наш погляд, залишається питання комбінованого застосування сучасних інструментів конкурентної HR-розвідки задля забезпечення в організаціях ефективного стратегічного HR-менеджменту та з метою посилення конкурентних переваг на ринку праці.

Постановка завдання. Мета наукової статті полягає в усебічному дослідженні сутності та значення конкурентної HR-розвідки у підвищенні ефективності стратегічного HR-менеджменту, окресленні ключових напрямів її удосконалення, визначенні digital-технологій та інструментів для автоматизації HR-процесів, а також обґрунтуванні практичних підходів до використання отриманих результатів у формуванні конкурентних переваг організацій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Конкурентна HR-розвідка (HR Competitive Intelligence) – це систематичний багатоаспектний процес збору, аналізу та практичного використання інформації про кадрову політику організацій-конкурентів, їх стратегії найму, рівні заробітних плат та системи бонусів, корпоративні культури, мотиваційні програми тощо, що дозволяє отримати конкурентні переваги у залученні та утриманні найкращих талантів. Тобто сутність конкурентної HR-розвідки полягає у регулярному зборі та комплексному аналізі організацією інформації, що стосується сучасних практик, стратегій та персональних рішень її конкурентів на ринку праці, із метою здійснення нею якнайкращого управління власними трудовими ресурсами та підвищення конкурентоспроможності на цільовому ринку. З огляду на це, високоефективна HR-розвідка має бути не випадковою чи разовою дією, а являти собою безперервний процес, що дозволяє організації зберігати конкурентоспроможність у боротьбі за таланти на ринку праці. Її ефективне провадження допомагає не лише залучати найкращих фахівців, а й успішно утримувати їх, залишаючи конкурентів на декілька кроків позаду.

Мета конкурентної HR-розвідки полягає у зборі, обробці та аналізі інформації про практики і стратегії управління персоналом конкурентів (інших організацій), задля покращення власного бізнесу та забезпечення конкурентних переваг на ринку праці. До переліку основних завдань конкурентної HR-розвідки можна віднести [3–4]:

- дослідження ринку праці із метою з'ясування, які організації активно наймають працівників, які саме позиції вони заповнюють із зовнішніх, а які з внутрішніх джерел, а також що пропонують

потенційним і діючим співробітникам, щоб привертати та утримувати таланти;

- ґрунтовне дослідження конкурентів, включаючи їхню організаційну структуру, корпоративну культуру, стратегії управління персоналом, компенсаційні пакети, конкурентні переваги та інші аспекти, які впливають на залучення та утримання співробітників;

- виявлення та аналіз найкращих практик інших організацій у сфері HR і використання цієї інформації для удосконалення власних підходів;

- пошук талановитих співробітників, які можуть бути зацікавлені в переході до організації та розробка відповідної стратегії їх залучення;

- використання отриманої інформації для опрацювання стратегії посилення конкурентоспроможності організації на ринку праці тощо.

Конкурентна HR-розвідка дозволяє організаціям не лише оперативного реагувати на перманентні ринкові зміни, а й проактивно вибудовувати ефективну кадрову політику, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність. Основними функціями конкурентної HR-розвідки є наступні [4–5; 7]:

- моніторинг законодавчих змін у сфері праці: оцінка змін у трудовому законодавстві, які можуть вплинути на HR-політику конкурентів; визначення нових вимог до роботодавців, зокрема й у різних країнах та регіонах; аналіз підходів конкурентів до виконання нормативних вимог;

- моніторинг ринку праці та виявлення на ньому ключових гравців: дослідження кадрового потенціалу регіонів і галузей; аналіз попиту та пропозиції на фахівців у певних сферах; виявлення нових трендів у сфері HR-менеджменту; оцінка впливу технологічних змін на структуру зайнятості; прогнозування появи нових професій та трансформації існуючих; аналіз діяльності організацій, які є лідерами у залученні талантів; визначення головних конкурентів у боротьбі за кадри; вивчення тенденцій щодо рівня зарплат, компенсаційних пакетів та умов праці; оцінка рівня мобільності працівників у ключових сегментах;

- збір інформації про HR-стратегії конкурентів: порівняння підходів конкурентів до залучення персоналу; аналіз ефективності різних методів пошуку кандидатів (внутрішній рекрутинг, аутсорсинг, реферальні програми тощо); виявлення нових інструментів рекрутингу, які дають конкурентні переваги; визначення ключових мотиваційних чинників у конкурентних організаціях; аналіз системи рекрутингу, адаптації, навчання та розвитку персоналу; дослідження корпоративної культури та її впливу на залученість співробітників;

- оцінка ефективності використання HR-технологій: аналіз застосування цифрових інструментів для автоматизації HR-процесів; визначення найбільш ефективних HRM-систем, платформ для

рекрутингу та управління талантами; оцінка рівня діджиталізації HR-процесів конкурентів;

- аналіз бренду роботодавця конкурентів: аналіз цінностей, місії та візії конкуруючих організацій; оцінка репутації організацій як роботодавців на основі відгуків співробітників; визначення рівня та дослідження способів підвищення залученості персоналу, а також показників утримання кадрів; вивчення підходів до формування лояльності та командного духу; аналіз переходів ключових фахівців між організаціями; оцінка основних причин звільнення та переходу до конкурентів; виявлення стратегій утримання персоналу, які застосовують інші організації; аналіз каналів комунікації конкурентів із кандидатами (соціальні мережі, кар'єрні сайти тощо); оцінка ролі корпоративної соціальної відповідальності (Corporate Social Responsibility, CSR) у привабливості організацій для кандидатів; вивчення впливу екологічних, благодійних та соціальних ініціатив на репутацію роботодавців; дослідження рівня залучення організацій у волонтерські та благодійні проєкти;

- аналіз ефективності HR-процесів: виявлення найкращих практик у HR-сфері; порівняльний аналіз продуктивності працівників у різних організаціях; дослідження інноваційних методик навчання та розвитку персоналу; порівняння інвестицій у навчання та тренінги серед організацій-конкурентів; використання отриманих даних для удосконалення внутрішніх HR-процесів;

- оцінка ризиків та прогнозування змін: виявлення можливих загроз для організації, пов'язаних із втратою ключових спеціалістів; прогнозування змін на ринку праці та у конкурентному середовищі; розробка сценаріїв дій для збереження кадрової стабільності;

- підтримка прийняття стратегічних рішень: надання аналітичних даних керівництву для ухвалення рішень щодо HR-стратегії; формування конкурентних переваг у залученні та утриманні талантів; оптимізація витрат на залучення та управління персоналом.

Забезпечення високого рівня ефективності конкурентної HR-розвідки вимагає чіткого дотримання низки ключових принципів, що у своєму взаємозв'язку та взаємно доповненні допомагають ефективніше здійснювати збір та аналіз інформації про конкурентів на ринку праці. Основними з них є наступні [4, с. 12–13]:

- системності – конкурентна HR-розвідка має бути інтегрованою у загальну HR-стратегію організації, враховуючи всі її аспекти – від підбору кадрів до корпоративної культури;

- систематичності – процес збору та аналізу інформації має бути регулярним та організованим, а не стохастичним (випадковим), що дозволить вчасно реагувати на зміни і зберігати конкурентні переваги;

- об'єктивності – інформація має бути перевіреною, базуватися на надійних джерелах та не містити суб'єктивних упереджень, забезпечуючи адекватне розуміння ринку та прийняття обґрунтованих рішень у сфері HR;

- законності та етичності (дотримання букви закону та високих етичних стандартів) – недопущення протиправних методів збору та аналізу даних, таких як шпionаж, порушення конфіденційності, поширення неправдивої інформації тощо;

- релевантності – фокусуватися на тих аспектах конкурентної HR-розвідки, що мають безпосереднє відношення до HR-стратегії та конкурентоспроможності, а зібрана інформація – максимально повно відповідати потребам організації та мати практичну цінність;

- комплексності аналізу та вивчення тенденцій на ринку праці – реалізується задля визначення спільних чинників, що впливають на багатьох конкурентів та прогнозування майбутніх змін;

- актуальності – регулярне оновлення інформації та перегляд стратегії на її основі, внаслідок перманентних змін на ринку праці;

- прогнозованості – аналіз інформації має вивчати не лише поточний стан справ, а й передбачати можливі зміни у майбутньому;

- конфіденційності – захист внутрішніх даних організації так само важливий, як і отримання інформації про конкурентів;

- гнучкості та адаптивності – оперативності реагування на нові виклики та зміни ринку праці;

- технологічності – використання сучасних технологій (AI-аналітики, Big Data, автоматизованого моніторингу вакансій тощо) з метою підвищення ефективності конкурентної HR-розвідки.

Суворе дотримання зазначених принципів дозволяє організації отримувати якісну інформацію, удосконалювати HR-стратегію та утримувати конкурентні позиції на ринку праці завдяки збереженню та посиленню конкурентних переваг.

Конкурентна HR-розвідка складається із кількох ключових етапів, кожен із яких має свої завдання, методи та процедури, зокрема [3–5]:

1. Визначення цілей та завдань HR-розвідки через встановлення конкурентів, діяльність яких потрібно дослідити, окреслення напрямів аналізу (компенсаційні пакети, соціальні пакети, корпоративна культура, методи рекрутингу тощо), а також узгодження очікуваних результатів із бізнес-цілями організації.

2. Збір організацією різноманітної актуальної та релевантної інформації про конкурентів на ринку праці, зокрема даних про розміщені вакансії, створені умови праці, політику та рівень оплати праці, елементи корпоративної культури, наявність та зміст програм підвищення кваліфікації тощо. За цього здійснюється: моніторинг відкритих джерел інформації: кар'єрні портали (LinkedIn, Work.

ua тощо); відгуки співробітників на платформах (Indeed тощо); соціальні мережі та корпоративні сайти; аналітичні звіти ринку праці (наприклад, дані рекрутингових агенцій); прямий збір інформації, зокрема: співбесіди із кандидатами, які працювали у конкурентів (Exit Interviews); нетворкінг із HR-фахівцями на професійних заходах; використання рекомендаційної мережі для отримання інсайдів тощо; застосування OSINT-методів (Open Source Intelligence), а саме: аналіз даних про організацію з державних реєстрів та фінансових звітів; відстеження змін у структурі персоналу через відкриті вакансії тощо.

3. Усебічний аналіз отриманих організацією даних та їх правильна інтерпретація задля встановлення трендів та патернів, що можуть бути корисними для використання при удосконаленні власної HR-стратегії. На даному етапі відбувається: порівняння зарплатних пропозицій та соціальних пакетів конкурентів; визначення найпопулярніших джерел залучення претендентів на заміщення вакансій; аналіз причин звільнення та залучення працівників у конкурентів; визначення ключових HR-трендів та змін на ринку праці; побудова SWOT-аналізу HR-стратегій конкурентів тощо. Здійснення порівняльного аналізу інформації, зібраної про конкурентів, зі своїми власними кадровими практиками допомагає ідентифікувати можливі переваги із метою покращення та адаптації власної HR-стратегії.

4. На основі результатів проведеного аналізу відбувається розробка організацією HR-стратегії, спрямованої на підвищення ефективності управління людськими ресурсами, а також на розвиток та максимізацію використання кадрового потенціалу, що передбачає здійснення змін у системі винагород та стимулювання, удосконалення програм розвитку персоналу, поліпшення рекрутингових процесів і багато іншого. Основними процедурами на цьому етапі є: формування конкурентоспроможного компенсаційного пакету; розробка унікальних ціннісних пропозицій для співробітників (Employee Value Proposition, EVP); коригування каналів рекрутингу (наприклад, перехід на хедхантинг чи реферальні програми); впровадження нових HR-ініціатив для утримання працівників тощо.

5. Практичне впровадження організацією оновленої кадрової стратегії та постійний моніторинг за результатами її реалізації із метою виявлення позитивних змін у кадровому управлінні, що були отримані внаслідок конкурентної HR-розвідки. Даний етап передбачає здійснення: регулярного аналізу ринку праці та оновлення HR-аналітики; моніторингу змін у організаціях-конкурентах; здійснення перевірки ефективності впроваджених HR-рішень; оптимізації та коригування тактики найму на основі оновлених даних тощо.

Необхідно підкреслити, що процес HR-розвідки базується на легальному та етичному отриманні інформації з відкритих джерел (аналітичних звітів, соціальних мереж, кар'єрних сайтів, відгуків співробітників тощо), а також унаслідок детального аналізу ринку праці, поведінкових тенденцій кандидатів та ефективності HR-стратегій конкурентів.

Конкурентна HR-розвідка є ключовим елементом стратегічного рекрутингу організації та відіграє надважливу роль у наступних процесах [5; 7]: формування ефективної стратегії найму персоналу; визначення конкурентних зарплатних пропозицій; виявлення найбільш затребуваних компетенцій та кваліфікацій; адаптації методів пошуку персоналу відповідно до ринкових умов; аналізу бренду роботодавця конкурентів та покращення, на цій основі, власного іміджу; вивчення корпоративної культури, соціальних ініціатив, особливостей умов праці в інших господарюючих суб'єктах; визначення рівня задоволеності та лояльності співробітників у організаціях-конкурентах; дослідження джерел залучення кадрів та місць, де конкуренти знаходять кращих фахівців (ЗВО, коледжі, професійні форуми та платформи тощо); аналізу кар'єрного шляху успішних працівників у конкурентних організаціях; оцінки ефективності хедхантингу та альтернативних методів рекрутингу; прогнозування можливих хвиль звільнень у конкурентів та оперативне залучення їх вивільнених спеціалістів; виявлення та детального аналізу причин звільнення персоналу у конкурентних організаціях; розробці ефективних програм мотивації та розвитку для утримання власних працівників тощо.

Конкурентна HR-розвідка має істотне значення й для підвищення ефективності рекрутингу персоналу, зокрема [5, с. 99–100]:

- з її допомогою організація має змогу встановити основних конкурентів на ринку праці, що так само шукають аналогічних кандидатів на заміщення вакансій, а також вивчити стратегії які вони застосовують задля їх залучення та утримання;

- допомагає оперативніше знаходити відповідних кандидатів, скорочуючи час на закриття вакансій. Використовуючи предиктивний аналіз, конкурентна HR-розвідка визначає, які кандидати найбільш схильні прийняти пропозицію працевлаштування, що дозволяє уникати марних витрат ресурсів на менш зацікавлених претендентів;

- дозволяє оцінювати відповідність кандидата вакансії не лише на основі його резюме або анкетних даних, а й за допомогою аналізу його цифрового сліду, соціальної активності, професійних досягнень та рекомендацій, сприяючи відбору не просто кваліфікованих, а й лояльних, вмотивованих і перспективних співробітників;

- дає змогу виявити найкращі практики та методи (ефективні стратегії відбору, зарплатні пропозиції, елементи корпоративної культури, бенефіти

тощо), які застосовують конкуренти для рекрутингу та утримання талантів;

- надає можливість організації, на основі зібраної інформації про конкурентів, адаптувати власну рекрутингову стратегію для залучення саме таких кандидатів, що якнайкраще відповідають встановленим вимогам;

- сприяє значно ефективнішому використанню рекрутингових ресурсів, володіючи інформацією про те, які кандидати знаходяться на ринку праці та які саме навички й досвід потрібні організації, передбачаючи розробку стратегій для своєчасного залучення кандидатів або визначення стратегій для поповнення кадрового резерву;

- допомагає керівництву організації чітко зрозуміти, як саме її бренд роботодавця порівнюється із конкурентними, дозволяючи поліпшити свою репутацію та привабливість для потенційних кандидатів тощо.

Конкурентна HR-розвідка є потужним інструментом, що допомагає оптимізувати процес рекрутингу, зменшити витрати і скоротити час на пошук персоналу, підвищити якість процесу та мінімізувати ризики невдалих наймів. Використання аналітики, автоматизації та прогнозування дозволяє HR-фахівцям працювати більш ефективно та приймати обґрунтовані рішення [1]. Таким чином, організації, які впроваджують HR-розвідку, отримують значну конкурентну перевагу у жорсткій боротьбі за найкращі таланти.

Зауважимо, що сучасний ринок праці зазнає кардинальних змін під впливом діджиталізації, автоматизації та глобалізації. У цих умовах конкурентна HR-розвідка стає не просто інструментом збору інформації про ринок праці, а стратегічним механізмом забезпечення організації кваліфікованими кадрами [2, с. 113; 9, с. 56]. Проте, запорукою її ефективності є врахування певних передумов, які визначають якість і результативність HR-аналітики:

1. Діджиталізація відкриває доступ до величезного обсягу HR-даних, які можуть застосовуватися для встановлення тенденцій ринку праці та їх аналізу, прогнозування дефіциту кадрів та оцінки конкурентних стратегій. Великі дані (Big Data) дають змогу: автоматизувати аналіз зарплатних трендів, рівня плинності кадрів, змін у попиту на певні професії; оцінювати поведінкові патерни кандидатів та потенційних співробітників; визначати чинники, що впливають на продуктивність персоналу тощо. Інструменти на базі штучного інтелекту (AI) здатні автоматизувати процес моніторингу відкритих вакансій конкурентів, оцінювати їхню кадрову політику та, навіть, прогнозувати можливі скорочення або розширення бізнесу [4, с. 13–15].

2. Для того щоб HR-розвідка давала реальну користь, її результати мають бути інтегровані у загальну корпоративну стратегію управління, що означає: тісну співпрацю HR-відділу з керівництвом,

відділами маркетингу та фінансів; використання HR-аналітики для прийняття рішень щодо розвитку бізнесу, відкриття нових філій, запровадження програм навчання та підвищення кваліфікації персоналу; забезпечення гнучкості та адаптивності HR-стратегії до ринкових змін тощо [6, с. 95].

3. В умовах діджиталізації особливу увагу необхідно приділяти дотриманню правових норм та етичних принципів у процесі збору HR-даних, що передбачає: дотримання законодавства про захист персональних даних (наприклад, Закону України «Про захист персональних даних» або General Data Protection Regulation (GDPR) у ЄС); використання лише відкритих і легальних джерел інформації, таких як аналітичні звіти, офіційні вакансії, публічні соціальні мережі тощо; уникнення маніпуляцій із отриманими даними або їхнього використання у спосіб, що може зашкодити окремим фізичним чи юридичним особам тощо.

4. Традиційні методи збору інформації (наприклад, опитування або ручний моніторинг вакансій) стрімко втрачають ефективність через їхню повільність та значні витрати ресурсів. Натомість, автоматизовані інструменти дозволяють: здійснювати моніторинг ринку праці у режимі реального часу; аналізувати інформацію про конкурентів за допомогою алгоритмів машинного навчання; швидко отримувати структуровані звіти для ухвалення стратегічних рішень тощо. Крім того, розвиток HR Tech-платформ, таких як LinkedIn Talent Insights, Workday, Glassdoor, дозволяє збирати детальну аналітику про ринок праці та конкурентне середовище.

5. Діджиталізація конкурентної HR-розвідки потребує надійних механізмів захисту даних, щоб уникнути витоків конфіденційної інформації. Основні заходи кібербезпеки, при цьому, передбачають: використання VPN та багаторівневого шифрування даних; впровадження політики кібербезпеки для HR-аналітиків та інших працівників організації; контроль доступу до HR-аналітичних систем лише для уповноважених осіб тощо.

6. Зростання обсягів HR-даних та складність їхньої обробки вимагають від спеціалістів нових компетенцій. Професійна підготовка HR-аналітиків має включати: знання основ data science та використання відповідних аналітичних інструментів; навички роботи з автоматизованими системами рекрутингу та моніторингу ринку праці; здатність аналізувати великі масиви даних та будувати прогностичні моделі тощо [4, с. 12–13].

Отже, завдяки технологіям штучного інтелекту (AI), великих даних (Big Data), аналітичним платформам тощо, HR-фахівці отримали можливість автоматизувати збір, обробку та аналіз інформації про ринок праці, конкурентів і власний персонал, що дозволяє їм приймати більш обґрунтовані рішення та реагувати на зміни значно швидше. З огляду на це, доцільно детальніше розглянути технології та

інструменти, що застосовуються для автоматизації конкурентної HR-розвідки [3; 8]: обробка великих масивів інформації про ринок праці (Google Cloud Big Query, AWS, Microsoft Azure); створення візуалізацій, які допомагають зрозуміти тенденції в HR-сфері (Tableau, Power BI); платформи для глибокого аналізу даних, що використовуються для прогнозування плинності кадрів і виявлення прихованих закономірностей (Kaggle, RapidMiner); аналіз текстових відгуків на платформах (Glassdoor, DOU) та визначення тональності коментарів (Natural Language Processing, NLP); прогнозування плинності кадрів у організаціях-конкурентах на основі аналізу їх вакансій та змін у складі персоналу (Predictive Analytics); автоматизовані рекрутингові асистенти (Chatbots), що аналізують резюме кандидатів і спілкуються з ними (Paradox, HireVue, XOR); метод збору інформації з відкритих джерел, який широко застосовують у конкурентній HR-розвідці для аналізу репутації організацій та їхніх кадрових змін (Open Source Intelligence, OSINT); аналіз кадрових переміщень, популярних навичок та рівня залученості співробітників у конкурентів (LinkedIn Talent Insights); моніторинг соціальних мереж для виявлення ключових тенденцій і оцінки репутації роботодавців (Brandwatch, Meltwater); інструменти для збору контактних даних співробітників організацій-конкурентів (Hunter.io, Snov.io); агрегатори зарплатних даних, що дають змогу оцінити рівень компенсацій у конкурентних організаціях (Glassdoor, Payscale, Levels.fyi); аналіз вакансій конкурентів для визначення їхніх HR-стратегій (LinkedIn Jobs, Work.ua, Rabota.ua); автоматизовані системи для прогнозування компенсаційної політики (AI-driven Compensation Analysis) на основі ринкових

тенденцій (Mercer, Radford); системи управління талантами, які дозволяють оцінювати ефективність HR-стратегій конкурентів (Greenhouse, Lever, Workday); AI-платформи, що аналізують дані про кандидатів і співробітників для прийняття зважених рішень (Eightfold AI, HireVue); хмарні HR-рішення для аналізу продуктивності персоналу (SAP Success Factors, Oracle HCM Cloud) тощо.

Як ми можемо переконалися, HR-розвідка має у своєму арсеналі достатньо великий набір вельми ефективних інструментів. У той же час усі вони мають як свої переваги, так і певні недоліки. В таблиці 1 визначені ключові переваги та недоліки деяких з найбільш поширених інструментів конкурентної HR-розвідки.

Відзначимо, що оптимальним варіантом є комбіноване застосування інструментів конкурентної HR-розвідки, оскільки це дозволяє отримати більш повну та об'єктивну картину ситуації на ринку праці. Комплексне використання методів дає можливість порівнювати різні аспекти роботи конкурентів і краще зрозуміти їхні стратегії. Таке комбіноване їх використання дозволяє зменшити ризики, пов'язані з упередженістю чи неповнотою окремих інструментів, надаючи більш збалансоване уявлення про реальний стан речей. Крім того, це забезпечує можливість швидкого реагування на зміни в умовах конкуренції, що є ключовим для адаптації та підтримки конкурентоспроможності організації. У результаті, застосування інструментів конкурентної HR-розвідки в комплексі сприятиме не лише точному встановленню тенденцій, а й виробленню ефективних HR-стратегій.

На рисунку 1 наведені складові елементи та визначені напрями застосування результатів конкурентної HR-розвідки.

Таблиця 1

Інструменти конкурентної HR-розвідки: переваги та недоліки їх застосування

Інструмент	Опис	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Платформи з відгуками (Glassdoor, Indeed)	Аналіз відгуків працівників про організацію-конкурента, рівень зарплат, умови праці, корпоративну культуру	– доступ до реальних вражень співробітників; інформація про рівень задоволеності персоналу; оцінка сильних та слабких сторін конкурентів.	– можливі упереджені або фіктивні відгуки; дані можуть бути застарілими; необхідність застосування спеціалізованих інструментів для обробки та інтерпретації результатів; ризик репутаційних втрат; можливість порушення конфіденційності.
LinkedIn та кар'єрні сайти	Аналіз профілів співробітників, їхнього кар'єрного розвитку, активності організацій у найманні персоналу	– доступ до кар'єрних шляхів фахівців; визначення ключових навичок та компетенцій; відстеження рівня плинності кадрів у конкурентів.	– обмежений доступ без платних підписок; деякі профілі можуть бути неповними або неточними.
Моніторинг вакансій (Work.ua, Rabota.ua, HH.ua)	Аналіз оголошень про вакансії для визначення рівня зарплат, бонусів, вимог до кандидатів, напрямків розвитку	– пряме джерело інформації про зарплати та умови найму; виявлення дефіцитних навичок і спеціалізацій; оцінка динаміки та виявлення напрямків розширення організацій.	– інформація може бути неточною або навмисно завищеною чи заниженою; не всі організації відкрито публікують деталі компенсацій.

1	2	3	Закінчення таблиці 1
HR-аналітика та Big Data	Використання алгоритмів аналізу даних для визначення тенденцій ринку праці, конкурентних переваг	– великий масив актуальних даних; висока точність прогнозування; виявлення прихованих закономірностей; автоматизація збору інформації.	– залежність від якості даних; потребує спеціалізованого програмного забезпечення та аналітичних навичок; ризик надмірної автоматизації; висока вартість впровадження.
Соціальні мережі (Facebook, X, Telegram тощо)	Відстеження обговорень щодо роботодавців, корпоративної культури, скарг та переваг	– отримання «живих» думок від співробітників і кандидатів; можливість виявлення внутрішніх криз у конкурентів.	– високий рівень «шуму» (неструктурована інформація); ризик отримати суб'єктивну, неправдиву або викривлену інформацію.
Звіти аналітичних компаній	Готові дослідження щодо трендів у сфері HR, компенсаціях, мотиваційних стратегіях	– висока точність і професійний аналіз; дані підтверджені дослідженнями.	– дорогі підписки та обмежений доступ до повних звітів; узагальнені дані, які можуть не відображати специфіку локального ринку.
Інтерв'ю з кандидатами та співробітниками	Опитування потенційних співробітників, які працювали в конкурентних організаціях	– доступ до унікальної інформації, так би мовити «з перших вуст»; розуміння внутрішніх процесів конкурентів.	– може порушувати етичні норми; ризик порушення правил конфіденційності; упередженість відповідей, можливі перекознення фактів.
Аналіз заходів (конференції, форуми, вебінари)	Вивчення доповідей HR-фахівців конкурентних організацій, їхньої участі у професійних заходах	– можливість отримати інсайти від топ-менеджменту конкурентів; виявлення стратегічних напрямків розвитку конкурентів.	– обмежений доступ до конфіденційної інформації; дані можуть бути загальними, недеталізованими.

Джерело: розроблено автором



Рис. 1. Складові елементи конкурентної HR-розвідки та напрями використання її результатів

Джерело: розроблено автором

Цілком очевидно, що у сучасному бізнес-середовищі конкурентна HR-розвідка відіграє ключову роль у формуванні власних конкурентних переваг організацій. Конкуренти активно аналізують кадрові стратегії, рівень зарплат, корпоративну культуру та інші HR-метрики, щоб залучати найкращі таланти або використовувати слабкі місця інших організацій. Тому важливо розробити ефективну стратегію захисту від зовнішнього збору конфіденційної HR-інформації. Особливу увагу необхідно звернути на наступні напрями [3–4]:

1. Обмеження доступу до внутрішніх даних. Найефективнішим способом захисту є градуїований доступ до критичної інформації. Не всі співробітники повинні мати доступ до кадрових звітів, зарплатних відомостей і стратегічних HR-документів. Варто впровадити систему рівнів доступу на основі посадових обов'язків. Вельми ефективним також є використання двофакторної автентифікації (2FA) та шифрування даних в HR-платформах (Workday, SAP SuccessFactors), що мінімізує ризики витоку інформації. Крім того доцільно регулярно здійснювати аудит безпеки, що передбачає перевірку логів доступу до HR-систем з метою виявлення підозрілої активності.

2. Контроль публічної інформації. Багато даних для конкурентної HR-розвідки можна отримати з відкритих джерел, тому організаціям необхідно ретельно контролювати публічний простір. Багато організацій випадково розкривають рівень зарплат і ключові HR-стратегії у своїх оголошеннях про роботу. З огляду на це, варто уникати надмірної деталізації в описах вакансій. Внаслідок того, що співробітники мають змогу залишати відгуки на Glassdoor, Indeed, організації не буде зайвим стимулювати позитивний фідбек і вчасно реагувати на негативні коментарі. Важливо також уникати ситуації, коли співробітники публікують у профілях занадто багато деталей про бізнес-проекти чи діяльність організації.

3. Освітня робота з персоналом. Співробітники можуть несвідомо передавати конкурентам важливу інформацію, тому слід впроваджувати політику інформаційної безпеки. Трудові контракти мають містити положення про нерозголошення (Non-disclosure agreement, NDA) щодо критично важливих HR-даних. Регулярні тренінги щодо інформаційної гігієни допоможуть працівникам усвідомити ризики витоку даних. Якщо співробітники отримують пропозиції від конкурентів, HR-служба має своєчасно відстежувати такі тенденції та оперативно реагувати на них.

4. Забезпечення кібербезпеки та використання HR-аналітики. Сучасні технології допомагають організаціям захищати внутрішню HR-інформацію від зовнішнього її збору. Використання таких сервісів як Brandwatch, Meltwater, Google Alerts дозволяє відстежувати появу корпоративної інформації у відкритих

джерелах. Доцільним є використання HR-аналітики для відстеження раптових змін у поведінці співробітників (наприклад, різке зростання кількості резюме, які вони розміщують у відкритому доступі). Багато конкурентів використовують соціальну інженерію для отримання даних, тому навчання співробітників розпізнаванню фішингових листів і підозрілих запитів допоможе запобігти витоку інформації.

5. Управління репутацією HR-бренду. Конкуренти можуть використовувати слабкі місця організації для переманювання співробітників або формування її негативного іміджу. Якщо працівники задоволені умовами праці, вони менше схильні до зовнішнього впливу конкурентів. Використання методу оцінки лояльності співробітників (Employee Net Promoter Score, eNPS) допоможе вчасно виявити незадоволеність працівників і запобігти їх переходу до конкурентів. Крім того ефективне управління репутацією вимагає розробки чіткого плану дій у разі витоку негативної інформації або цілеспрямованих атак на HR-бренд організації.

Отже, захист організації від конкурентної HR-розвідки потребує комплексного підходу: обмеження доступу до критичної інформації, контролю публічних даних, навчання персоналу, використання технологій кібербезпеки та зміцнення HR-бренду. Поєднання цих методів дозволяє мінімізувати ризики витоку кадрової інформації та забезпечити стабільний розвиток організації в умовах високої конкуренції.

З огляду на викладене вище, ключовими напрямками підвищення ефективності конкурентної HR-розвідки в організації, а також залучення й утримання кваліфікованого персоналу будуть наступні:

- використання спеціалізованих HR-інструментів та програмного забезпечення для автоматизації збору, аналізу та зберігання даних про конкурентів на ринку праці задля ефективнішого відстеження змін та встановлення трендів залучення та утримання персоналу;

- відслідковування вакансій, які публікують конкуренти, та аналіз їхніх вимог до кандидатів, умов праці та компенсацію, що допоможе пристосовувати свою пропозицію для приваблення більш кваліфікованих працівників;

- постійний моніторинг репутації роботодавця, зокрема спостереження за оглядами та відгуками про організацію на сайтах, таких як Glassdoor, LinkedIn та інших професійних мережах, покращення репутації роботодавця шляхом вирішення виявлених проблем;

- перегляд річних звітів та новин про конкурентів, із метою встановлення їхніх планів розвитку бізнесу та персоналу, що сприятиме в адаптації власної стратегії залучення й утримання співробітників;

- використання аналітики даних для прогнозування потреб у персоналі та розробки стратегій своєчасного залучення кандидатів, а також з

метою визначення оптимальних стратегій приваблення та утримання співробітників;

- інвестування у розвиток бренду роботодавця, із метою покращення привабливості для потенційних кандидатів. Відомості про корпоративну культуру, бенефіти та можливості для розвитку мають бути доступними й привабливими для потенційних співробітників.

- навчання HR-фахівців та рекрутерів сучасним методам інтернет-розвідки та аналітики задля підвищення ефективності залучення та утримання персоналу;

- встановлення ефективної комунікації та забезпечення тісної й плідної співпраці між HR-відділом та іншими структурними підрозділами організації для забезпечення взаєморозуміння та вироблення взаємоузгодженої HR-стратегії;

- активне моніторингове інформування про тенденції на ринку праці та трансформації в стратегіях конкурентів, що необхідно для швидкого реагування на них та адаптації власних кадрових підходів;

- забезпечення етичності та дотримання законності усіх дій у сфері конкурентної HR-розвідки тощо.

Висновки. Конкурентна HR-розвідка, безумовно, відіграє визначальну роль у забезпеченні ефективності HR-менеджменту, зокрема: дозволяє створити привабливіші умови працевлаштування; допомагає утримувати та розвивати ключових фахівців; зменшує витрати на пошук та підбір персоналу за рахунок таргетованих рішень; дозволяє швидше адаптуватися до перманентних змін ринку праці; полегшує формування релевантних вакансій; дозволяє визначити найбільш ефективні джерела пошуку кандидатів; допомагає зрозуміти очікування кандидатів, створивши на цій основі більш персоналізовані пропозиції; сприяє зменшенню ризиків найму некваліфікованих або нестабільних працівників тощо.

Конкурентна HR-розвідка на сьогодні стала набагато ефективнішою завдяки сучасним технологіям. Використання Big Data, AI, аналітичних платформ і соціальних мереж дозволяє не лише швидше збирати дані, а й виявляти приховані тенденції, що впливають на ринок праці. Автоматизація HR-аналітики дає можливість організаціям адаптуватися до змін, ефективніше конкурувати за таланти та будувати сучасні HR-стратегії.

Ефективна конкурентна HR-розвідка в умовах діджиталізації потребує комплексного підходу, що включає використання передових технологій, дотримання правових норм, інтеграцію в бізнес-стратегію та забезпечення безпеки даних. Організації, які впроваджують сучасні HR-аналітичні інструменти, отримують стратегічну перевагу на ринку праці, оскільки здатні швидше адаптуватися до змін та залучати найкращих фахівців.

Відповідно, значення конкурентної HR-розвідки у майбутньому лише зростатиме, а її ефективність визначатиметься рівнем цифрової трансформації в організаціях.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Ведерніков М., Чернушкіна О., Кропивницький Б. Застосування digital-інструментів HR-інжинірингу в умовах цифровізації економіки. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024. № 6. С. 81–94. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-11> URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1156/1177> (дата звернення: 21.03.2025)
2. Волянська-Савчук Л.В., Кошонько О.В., Горбатюк О.В., Глушко Т.В. Розвиток трендів використання digital-технологій в управлінні персоналом. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2023. № 68. С. 112–120. DOI: <https://doi.org/10.24025/2306-4420.68.2023.284582> URL: <https://ven.chdtu.edu.ua/article/view/284582/278955> (дата звернення: 18.03.2025)
3. Грідін О.В. Трансформація HR-процесів через впровадження digital-технологій: ключові аспекти та основні передумови. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-21> URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5472> (дата звернення: 21.03.2025)
4. Грідін О.В. Загальні тенденції та характерні аспекти digital-трансформації сфери HR-менеджменту. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2023. № 3 (40). С. 10–18. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.40-2> URL: http://easterneurope-ebm.in.ua/journal/40_2023/4.pdf (дата звернення: 21.03.2025)
5. Грідін О.В. Ринок рекрутингових послуг в Україні: сучасні тенденції та перспективи розвитку. *Причорноморські економічні студії*. 2023. Вип. 79. С. 93–101. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.79-13> URL: http://bses.in.ua/journals/2023/79_2023/15.pdf (дата звернення: 19.03.2025)
6. Коцур А., Островерхов В., Прохоровська С., Барська Ю. HR-аналітика у системі управління сучасним підприємством. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2021. Вип. 26. С. 93–103. DOI: <https://doi.org/10.35774/rarrpsu2021.26.093> URL: <http://rarrpsu.wunu.edu.ua/index.php/rapfdu/article/download/430/423> (дата звернення: 21.03.2025)
7. Кравчук О.І., Варіс І.О., Бідна Т.О. Цифрові технології рекрутингу персоналу. *Маркетинг і цифрові технології*. 2022. Т. 6, № 1. С. 92–110. DOI: <https://doi.org/10.15276/mdt.6.1.2021.7> URL: <https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/170/152> (дата звернення: 22.03.2025)
8. Олійник І.В. Стратегії адаптації HR-менеджменту в умовах діджиталізації та штучного інтелекту. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-114> URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5356/5300> (дата звернення: 20.03.2025)
9. Писаревська Г.І. Тенденції розвитку використання digital технологій в управлінні персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2021. Вип. 41. С. 54–60.

DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2021-41-10>
 URL: <https://ejournal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/705/692> (дата звернення: 21.03.2025)

REFERENCES:

1. Vedernikov M., Chernushkina O., Kropyvnytskyi B. (2024) Zastosuvannya digital-instrumentiv HR-inzhynirynhu v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky [Application of digital HR engineering tools in the context of digitalization of the economy]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Bulletin of Khmelnytsky National University. Economic Sciences*, no. 6, pp. 81–94. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-11> Available at: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1156/1177> (accessed March 21, 2025)
2. Volianska-Savchuk L.V., Koshonko O.V., Horbatiuk O.V., Hlushko T.V. (2023) Rozvytok trendiv vykorystannia digital-tekhnologii v upravlinni personalom [Development of trends in the use of digital technologies in personnel management]. *Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky – Collection of scientific papers of Cherkasy State Technological University. Series: Economic Sciences*, no. 68, pp. 112–120. DOI: <https://doi.org/10.24025/2306-4420.68.2023.284582> Available at: <https://ven.chdtu.edu.ua/article/view/284582/278955> (accessed March 18, 2025)
3. Hridin O.V. (2025) Transformatsiia HR-protsesiv cherez vprovadzhennia digital-tekhnologii: kliuchovi aspekty ta osnovni peredumovy [Transformation of HR processes through the implementation of digital technologies: key aspects and basic prerequisites]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-21> Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5472> (accessed March 21, 2025)
4. Hridin O.V. (2023) Zahalni tendentsii ta kharakterni aspekty digital-transformatsii sfery HR-menedzhmentu [General trends and characteristic aspects of digital transformation of the field of HR management]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia – Eastern Europe: Economics, Business and Management*, no. 3 (40), pp. 10–18. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.40-2> Available at: http://easterneurope-ebm.in.ua/journal/40_2023/4.pdf (accessed March 21, 2025)
5. Hridin O.V. (2023) Rynok rekrutynhovykh posluh v Ukraini: suchasni tendentsii ta perspektyvy rozvytku [The market of recruiting services in Ukraine: current trends and prospects for development]. *Prychornomorski ekonomichni studii – Black Sea Economic Studies*, vol. 79, pp. 93–101. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.79-13> Available at: http://bses.in.ua/journals/2023/79_2023/15.pdf (accessed March 19, 2025)
6. Kotsur A., Ostroverkhov V., Prokhorovska S., Barska Yu. (2021) HR-analityka u systemi upravlinnia suchasnym pidpriemstvom [HR analytics in the management system of a modern enterprise]. *Rehionalni aspekty rozvytku produktyvnykh syl Ukrainy – Regional aspects of the development of the productive forces of Ukraine*, vol. 26, pp. 93–103. DOI: <https://doi.org/10.35774/rarrpsu2021.26.093> Available at: <http://rarrpsu.wunu.edu.ua/index.php/rapfdu/article/download/430/423> (accessed March 21, 2025)
7. Kravchuk O.I., Varis I.O., Bidna T.O. (2022) Tsyfrovi tekhnolohii rekrutynhu personalu [Digital technologies of personnel recruitment]. *Marketynh i tsyfrovi tekhnolohii – Marketing and digital technologies*, vol. 6, no. 1, pp. 92–110. DOI: <https://doi.org/10.15276/mdt.6.1.2021.7> Available at: <https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/170/152> (accessed March 22, 2025)
8. Oliinyk I.V. (2024) Stratehii adaptatsii HR-menedzhmentu v umovakh didzhitalizatsii ta shturnoho intelektu [HR management adaptation strategies in the context of digitalization and artificial intelligence]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-114> Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5356/5300> (accessed March 20, 2025)
9. Pysarevska H.I. (2021) Tendentsii rozvytku vykorystannia digital tekhnologii v upravlinni personalom [Trends in the development of the use of digital technologies in personnel management]. *Naukovyi visnyk Kheronskoho derzhavnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky – Scientific Bulletin of Kherson State University. Series: Economic Sciences*, vol. 41, pp. 54–60. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2021-41-10> Available at <https://ejournal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/705/692> (accessed March 21, 2025)