

*Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2026. № 5. ISSN 2307-2105*



*Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).*

**DOI:** <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.5.1>

**УДК** 330.341.1:005.95/.96:004:665.5

*I. I. Kychko,*

*д. е. н., професор, професор кафедри управління персоналом та бізнес-технологій, Національний університет «Чернігівська політехніка»*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1110-4177>*

**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИЙ БАЗИС РОЗВИТКУ HR-ІНЖИНІРИНГУ ПІДПРИЄМСТВ КОСМЕТИЧНОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ**

*I. Kychko,*

*Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Human Resources Management and Business Technologies,*

*Chernihiv Polytechnic National University*

**THE THEORETICAL AND METHODOLOGICAL BASIS FOR THE DEVELOPMENT OF HR ENGINEERING OF COSMETIC INDUSTRY ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF THE DIGITAL TRANSFORMATION OF THE ECONOMY**

*У статті обґрунтовано теоретико-методичний базис розвитку HR-інжинірингу підприємств косметичної галузі в умовах цифрової*

трансформації економіки. Доведено, що висока динаміка ринку косметичної продукції, зростання ролі онлайн-продажів, підвищення попиту на натуральні інгредієнти, регуляторна гармонізація з вимогами ЄС і поширення цифрових технологій істотно змінюють вимоги до структури HR-процесів, кадрового потенціалу та механізмів управління людським капіталом. На основі узагальнення наукових праць з HR-інжинірингу, цифровізації управління персоналом, HR-аналітики та досліджень косметичного ринку запропоновано авторське трактування HR-інжинірингу підприємств косметичної галузі як системи проектування, перепроєктування, стандартизації, цифрової підтримки та аналітичного супроводу HR-процесів, спрямованої на узгодження кадрових рішень із бізнес-моделлю підприємства, ринковими вимогами та рівнем цифрової зрілості. Наукова новизна полягає в систематизації теоретико-методичного базису за п'ятьма взаємопов'язаними блоками: концептуально-цільовим, процесно-архітектурним, аналітичним, цифрово-інструментальним і результативно-оціночним, а також у розробленні моделі поетапного розвитку HR-інжинірингу. Практичне значення результатів полягає у їх використанні у модернізації рекрутингу, адаптації, навчанні, оцінюванні та утриманні персоналу, впровадженні HRM-систем, розвитку HR-аналітики та підвищенні економічної результативності кадрових рішень.

*The article substantiates the theoretical and methodological foundations for the development of HR engineering at cosmetic industry enterprises in the context of the economy's digital transformation. It demonstrates that the convergence of rapid market change, the expanding role of online sales channels, rising consumer demand for products based on natural ingredients, regulatory harmonisation with EU requirements, and the diffusion of digital technologies fundamentally reshapes the architecture of HR processes, the formation of personnel potential, and the mechanisms of human capital management. The methodological framework*

*combines the analytical-synthetic approach, content analysis of scholarly publications, comparative analysis, the structural-functional method, scientific generalisation, and graphical modelling. On the basis of a synthesis of studies on HR engineering, the digitalisation of HR management, HR analytics, and sector-specific research on the cosmetics market, the paper offers an authorial interpretation of HR engineering in cosmetic enterprises as an integrated system for the design, redesign, standardisation, digital support, and analytical monitoring of HR processes intended to align personnel decisions with the firm's business model, market imperatives, and level of digital maturity. Attention is paid to the interdependence between digital tools, process standardisation, and data-driven HR decisions. The scientific novelty of the study lies in the systematisation of the theoretical and methodological basis of HR engineering development into five interrelated blocks – conceptual-target, process-architectural, analytical, digital-instrumental, and result-evaluative – and in the elaboration of a stage-based model for the development of HR engineering at cosmetic enterprises. The practical significance of the results consists in their applicability to the modernisation of recruitment, onboarding, training, performance appraisal, and employee retention, as well as to the implementation of HRM systems, the advancement of HR analytics, and the enhancement of the economic effectiveness of personnel decisions in the cosmetic industry.*

**Ключові слова:** *HR-інжиніринг; HR-процеси; HR-аналітика; управління персоналом; людський капітал; кадровий потенціал; цифровізація; цифрові технології; підприємства косметичної галузі.*

**Keywords:** *HR engineering; HR processes; HR analytics; personnel management; human capital; personnel potential; digitalisation; digital technologies; cosmetic industry enterprises.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** У сучасній економіці

цифрова трансформація поступово змінює не лише техніко-технологічну базу діяльності підприємств, а й логіку організації праці, структуру управлінських рішень і механізми роботи з персоналом. Для бізнесу це означає перехід від переважно адміністративного кадрового супроводу до процесно організованої, технологічно підтриманої та аналітично обґрунтованої системи управління людським капіталом. У такому контексті зростає роль HR-інжинірингу як інструменту системного перепроєктування HR-процесів, їх стандартизації, цифрового супроводу та узгодження з бізнес-моделлю підприємства [1; 9].

Для підприємств косметичної галузі ця проблематика набуває особливої ваги. Галузь функціонує в умовах інтенсивної конкуренції, коротких циклів оновлення продукту, високої ролі бренду, маркетингових комунікацій, сервісної взаємодії зі споживачем та регуляторної чутливості до безпеки й якості продукції. Дослідження світового та українського ринків косметичних виробів засвідчують розширення цільової аудиторії, зростання попиту на натуральну й екологічну косметику, суттєве посилення онлайн-просування і продажів, а також зміни цінової структури попиту [13]. Водночас на українському ринку істотними чинниками поведінки споживачів дедалі більше виступають персоналізація взаємодії, довіра, омніканальність, соціальна відповідальність виробника та готовність частини споживачів поєднувати офлайн- і онлайн-формати купівлі [14]. У таких умовах конкурентоспроможність підприємства дедалі більше залежить від здатності не лише виробляти та просувати продукт, а й швидко формувати, розвивати, утримувати та результативно використовувати кадровий потенціал.

Окремої уваги потребує й галузевий інституційний контекст. Дослідження економічного стану підприємств косметичної галузі в умовах гармонізації регуляторної бази з вимогами ЄС підкреслює значення конкурентоспроможності, інвестиційного потенціалу та дотримання технічних регламентів для розвитку галузі [10]. Динаміка діяльності підприємств парфумерно-косметичної промисловості України також засвідчує потребу в системних управлінських рішеннях, які поєднують

виробничі, комерційні, інноваційні та кадрові аспекти [11]. Відповідно, HR-інжиніринг у косметичній галузі повинен розглядатися як складова економічного механізму розвитку підприємства, а не лише як набір окремих HR-інструментів.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій.* У сучасній науковій літературі сформовано кілька взаємопов'язаних напрямів дослідження, які утворюють теоретичне підґрунтя вивчення HR-інжинірингу. Перший напрям охоплює праці, у яких HR-інжиніринг розглядається як економічна категорія та управлінський інструмент. Зокрема, Л. Богуш аналізує його функції, сфери застосування та зв'язок з удосконаленням організаційно-процесної моделі підприємства [1]. Л. Волянська-Савчук і Р. Дурач зосереджують увагу на теоретичних засадах системи HR-інжинірингу та її значенні для забезпечення конкурентоспроможності персоналу [3]. М. Ведерніков, О. Чернушкіна та Б. Кропивницький обґрунтовують роль digital-інструментів у функціонуванні сучасного HR-інжинірингу [2].

Другий напрям становлять дослідження цифровізації менеджменту персоналу. У працях В. Далика та співавторів, О. Дяків та співавторів, О. Кравчук та співавторів розкрито можливості цифрових технологій, цифрової HR-стратегії, автоматизації та трансформації функцій HR-служби [4-7]. Л. Могильна, А. Орехова та Л. Хромушина обґрунтовують значення інноваційних IT-технологій для оцифрування ключових функцій HR-менеджменту, тоді як Н. Чернікова, В. Вороніна та К. Чеботарьов досліджують інноваційні підходи до управління HR-процесами на вітчизняних підприємствах [8; 9]. Г. Назарова та В. Руденко пов'язують цифрову трансформацію HR із категорією цифрової зрілості, а L. Wang, Y. Zhou, G. Zheng доводять залежність ефективності цифрових HR-практик від зрілості HR-системи, внутрішньої узгодженості HR-практик і взаємодії HR-менеджерів із лінійними керівниками [12; 15].

Третій напрям формують галузеві дослідження косметичного ринку. В. Акмень і співавтори, І. Казакова і співавтори, Н. Пархоменко, О. Денисюк, С. Свідерська, О. Жилінська, П. Кухта аналізують економічний стан,

динаміку та чинники розвитку галузі [10; 11; 13; 14]. Водночас наявні праці не забезпечують цілісного висвітлення внутрішніх кадрових механізмів конкурентоспроможності, що актуалізує потребу у формуванні теоретико-методичного базису розвитку HR-інжинірингу підприємств косметичної галузі в умовах цифрової трансформації економіки.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є обґрунтування теоретико-методичного базису розвитку HR-інжинірингу підприємств косметичної галузі в умовах цифрової трансформації економіки. Для досягнення мети поставлено такі завдання: уточнити економічний зміст HR-інжинірингу; виявити галузеві передумови його розвитку на підприємствах косметичної галузі; систематизувати структурні блоки теоретико-методичного базису; запропонувати модель поетапного розвитку HR-інжинірингу та окреслити систему показників оцінювання його результативності.

**Методологія дослідження поєднує кілька рівнів аналізу.** Застосовано контент-аналіз наукових джерел, що дало змогу виокремити ключові смислові кластери дослідження: сутність HR-інжинірингу, цифровізацію HR-функції, HR-аналітику, цифрову зрілість і галузеві детермінанти косметичного ринку. Порівняльний аналіз використано для зіставлення ринкових, поведінкових і регуляторних чинників із вимогами до кадрової системи підприємства. Структурно-функціональний підхід забезпечив ув'язку зовнішніх факторів середовища з внутрішніми HR-процесами та економічними результатами, що дало підстави сформулювати авторську логіку побудови методичного інструментарію HR-інжинірингу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В умовах цифрової трансформації економіки розвиток HR-інжинірингу набуває особливого значення як складова модернізації системи управління персоналом підприємства. Теоретичне осмислення цієї категорії потребує уточнення її змісту, функціонального призначення та місця в системі забезпечення стратегічної адаптивності підприємств косметичної галузі. Відтак, узагальнення наукових підходів [1; 12; 15] дає підстави стверджувати, що

HR-інжиніринг не доцільно зводити лише до автоматизації кадрового діловодства або до запровадження окремих цифрових інструментів. Його економічний зміст є ширшим і пов'язаний із перепроєктуванням кадрової підсистеми підприємства як цілісної сукупності цілей, процесів, даних, ролей, технологій і показників [9]. На цій підставі пропонуємо трактувати HR-інжиніринг підприємств косметичної галузі як систему проєктування, перепроєктування, стандартизації, цифрового забезпечення та аналітичного супроводу HR-процесів, спрямовану на узгодження управління персоналом із бізнес-моделлю підприємства, логікою створення споживчої цінності, ринковими вимогами та параметрами цифрової зрілості. У запропонованому визначенні поєднано процесний, функціональний, технологічний і результативний виміри, що відповідає логіці сучасних досліджень HR-інжинірингу та цифрового HRM. Така інтерпретація дає змогу відмежувати HR-інжиніринг від традиційного HR-менеджменту.

Якщо традиційний підхід часто концентрується на виконанні окремих функцій – рекрутингу, адаптації, оцінюванні, навчанні, мотивації, кадровому адмініструванні, – то HR-інжиніринг орієнтований на архітектуру всієї системи, взаємозв'язки між її компонентами, якість даних і результативність бізнес-рішень. Саме тому він передбачає картографування HR-процесів, усунення дублювання та втрат, формалізацію ролей, інтеграцію цифрових платформ, побудову єдиної інформаційної логіки кадрових рішень і формування системи метрик, придатної для економічної оцінки [2; 4].

Для косметичної галузі така постановка питання є принциповою. Її підприємства поєднують виробничі, науково-технологічні, маркетингові, торговельні та сервісні функції [10; 11; 14]. Відповідно кадрова система має одночасно забезпечувати: наявність кваліфікованого персоналу у виробництві й контролі якості; розвиток працівників, дотичних до R&D та розроблення рецептур; цифрові та комунікаційні компетентності комерційного персоналу; здатність маркетингових і команд з продажу працювати в омніканальному середовищі; а також управлінську спроможність швидко реагувати на зміни попиту і регуляторні вимоги. Отже,

без процесно побудованого HR-інжинірингу підприємство ризикує отримати фрагментарну, повільну і слабо керовану систему роботи з людським капіталом.

Побудова теоретико-методичного базису потребує врахування галузевих передумов. Аналіз джерел [10; 11; 13; 14] дозволив виокремити низку емпіричних маркерів, що прямо впливають на архітектуру HR-процесів підприємств косметичної галузі (табл. 1).

**Таблиця 1. Емпіричні маркери зовнішнього середовища підприємств косметичної галузі та їх значення для розвитку HR-інжинірингу**

Маркер	Емпіричний зміст	Імплікація для HR-інжинірингу
Ринково-поведінковий	На світовому й українському ринках фіксуються зростання попиту на натуральну та екологічну косметику, посилення ролі онлайн-продажів, розширення цільової аудиторії ринку [13].	Потрібні цифрові, маркетингові та комунікаційні компетентності; зростає роль швидкого навчання комерційного персоналу, e-commerce-команд і фахівців із цифрового просування.
Структурно-продуктовий	На українському ринку у структурі продажів найбільші частки мають засоби догляду за шкірою – 28,4 %, особиста гігієна – 26,8 %, догляд за волоссям – 19,6 %, декоративна косметика – 13,6 %, парфумерія – 11,6 %; понад 60 % продажів припадає на низькоціновий сегмент [13].	Підприємствам необхідне диференційоване кадрове забезпечення продуктових напрямів, гнучке планування чисельності та компетентнісні моделі для різних бізнес-сегментів.
Споживчо-аналітичний	Для українського ринку ціна не є єдиним визначальним чинником; важливими виступають персоналізація, довіра, wellness-орієнтація, комбінування онлайн- і офлайн-каналів, вплив рекомендацій і каналів комунікації [14].	HR-інжиніринг має охоплювати розвиток клієнтоорієнтованості, аналітичних умінь, роботи з даними споживача, омніканального сервісу і внутрішньої взаємодії між HR, маркетингом і продажами.
Регуляторно-інституційний	Галузь розвивається в умовах гармонізації регуляторної бази з вимогами ЄС, що впливає на конкурентоспроможність, інвестиційний потенціал і вимоги до якості [10].	Зростає потреба у фахівцях із контролю якості, комплаєнсу, технічного регулювання, а HR-процеси повинні швидко вбудовувати ці компетентності в систему добору, навчання й оцінювання.
Динамічний	Дослідження діяльності підприємств парфумерно-косметичної галузі України демонструє потребу в системному моніторингу показників розвитку та виявленні тенденцій на основі статистичних і галузевих даних [11].	HR-інжиніринг повинен спиратися на HR-аналітику, data-driven підхід, регулярне оцінювання кадрових ризиків і зв'язок кадрових метрик з економічними результатами підприємства.

*Джерело: систематизовано автором на основі [10; 11; 13; 14].*

Зазначені маркери підтверджують, що розвиток HR-інжинірингу в косметичній галузі має враховувати галузеву специфіку, а тому не може реалізовуватися за універсальною загальнопромисловою моделлю. Він повинен відображати галузеву комбінацію факторів: високу чутливість до маркетингових змін, необхідність дотримання стандартів безпеки та якості, важливість бренду й репутації, швидкість оновлення продуктів і зростання ролі цифрових каналів взаємодії зі споживачем. Саме тому теоретико-методичний базис розвитку HR-інжинірингу має будуватися на інтеграції економічних, організаційних, процесних і цифрових компонентів.

У результаті контент-аналізу джерел [1-15] пропонуємо структуру теоретико-методичного базису розвитку HR-інжинірингу підприємств косметичної галузі, яка включає п'ять взаємопов'язаних блоків (табл. 2).

Сутність запропонованої структури полягає в тому, що HR-інжиніринг розглядається одночасно як управлінська концепція, як процесна архітектура, як система даних і як цифрово підкріплений механізм досягнення економічних результатів. *Концептуально-цільовий блок* визначає, для чого підприємству потрібен HR-інжиніринг і які параметри результативності є для нього пріоритетними. Для косметичної галузі такими орієнтирами виступають швидкість реакції на ринок, стійкість кадрового забезпечення ключових функцій, скорочення втрат часу на HR-циклах, формування компетентностей для роботи з продуктом, брендом і цифровими каналами продажів. *Процесно-архітектурний блок* переводить ці орієнтири до конкретних бізнес-процесів. *Аналітичний блок* надає механізми вимірювання та пояснення результатів. *Цифрово-інструментальний блок* створює технічне середовище реалізації. *Результативно-оціночний блок* замикає цикл і забезпечує зворотний зв'язок для наступного етапу вдосконалення.

**Таблиця 2. Структура теоретико-методичного базису розвитку HR-інжинірингу підприємств косметичної галузі**

<b>Блок</b>	<b>Зміст</b>	<b>Методичні інструменти</b>	<b>Очікуваний результат</b>
Концептуально-цільовий	Мета, об'єкт, суб'єкти, принципи, функції та цільові орієнтири HR-інжинірингу	Системність, людиноцентричність, процесність, економічна доцільність, адаптивність, цифрова зрілість, галузева релевантність	Забезпечує узгодження HR-архітектури зі стратегією підприємства та логікою створення споживчої цінності
Процесно-архітектурний	Картографування і перепроєктування HR-процесів: планування потреби, рекрутинг, адаптація, навчання, оцінювання, мотивація, кадровий резерв, утримання, вивільнення	HR-процесні карти, регламенти, ролі, SLA, маршрути погодження, стандарти взаємодії між HR та іншими підрозділами	Зменшує втрати часу, дублювання операцій і підвищує керованість кадрового циклу
Аналітичний	Інформаційне забезпечення та логіка data-driven HR-рішень	HR-аналітика, dashboards, прогнозування потреби в персоналі, аналіз плинності, якості найму, адаптації, результативності навчання, кореляція HR- і бізнес-метрик	Підвищує обґрунтованість рішень і дає можливість оцінити економічний ефект HR-змін
Цифровий інструментальний	Технологічна підтримка та інтеграція цифрових рішень	HRM/ERP-системи, ATS, LMS, електронний документообіг, сервіси комунікації, інструменти self-service, AI-асистування та автоматизації рутинних операцій	Скорочує транзакційні витрати, прискорює HR-цикли, підвищує прозорість і доступність даних
Результативно-оціночний	Критерії, показники та зворотний зв'язок	Вартісні, часові, якісні, поведінкові, компетентнісні та стратегічні KPI; оцінювання цифрової зрілості; аудит HR-процесів	Забезпечує безперервне вдосконалення HR-інжинірингу й прив'язку HR-рішень до конкурентоспроможності підприємства

*Джерело: розроблено автором на основі [1-15].*

Методичний вимір розвитку HR-інжинірингу доцільно будувати за логікою поетапного переходу від діагностики до безперервного вдосконалення. На першому етапі здійснюється діагностика вихідного стану HR-системи: опис процесів, аудит ролей, аналіз часових і ресурсних втрат, оцінювання цифрової

зрілості та якості наявних даних [4-7; 12; 15]. На другому етапі формується цільова архітектура HR-процесів, з урахуванням галузевих компетентностей – виробничих, маркетингових, регуляторних, цифрових, сервісних. На третьому етапі відбувається цифрове налаштування процесів: вибір HRM-платформи, інтеграція модулів рекрутингу, адаптації, навчання, оцінювання, внутрішніх комунікацій і звітності [2; 8; 12]. На четвертому етапі запроваджується HR-аналітика як інструмент моніторингу та прогнозування. На п'ятому – проводиться економічна оцінка результатів, виявляються вузькі місця, запускається новий цикл удосконалення. Таким чином, методичний базис розвитку HR-інжинірингу є ітеративним, а не одноразовим.

Практична реалізація цієї логіки потребує системи показників. Узагальнюючи наукові підходи до цифрового HRM, HR-аналітики та процесного вдосконалення [2; 4-9; 12; 15], доцільно виділити чотири групи показників результативності HR-інжинірингу: *вартісні, часові, якісно-поведінкові та стратегічні*. До вартісних належать ціна найму, витрати на кадрове адміністрування на одного працівника, повна вартість володіння HRM-системою, витрати на навчання й адаптацію. Часові показники охоплюють тривалість закриття вакансії, час погодження HR-рішень, тривалість адаптації, швидкість формування звітності. Якісно-поведінкові показники відображають рівень проходження випробувального строку, частку успішної адаптації, рівень плинності, залученість, завершення програм навчання, точність кадрового прогнозування. Стратегічні показники характеризують цифрову зрілість HR-функції, частку рішень, що приймаються на основі даних, рівень кадрового забезпечення важливих функцій, вплив HR-перетворень на продуктивність, якість сервісу та швидкість виведення продукту на ринок.

З позицій управління людським капіталом підприємства косметичної галузі потребують не просто збільшення чисельності персоналу, а диференційованої конфігурації компетентностей. Для виробничого сегмента необхідним є технологічна дисципліна, знання стандартів якості, вимог

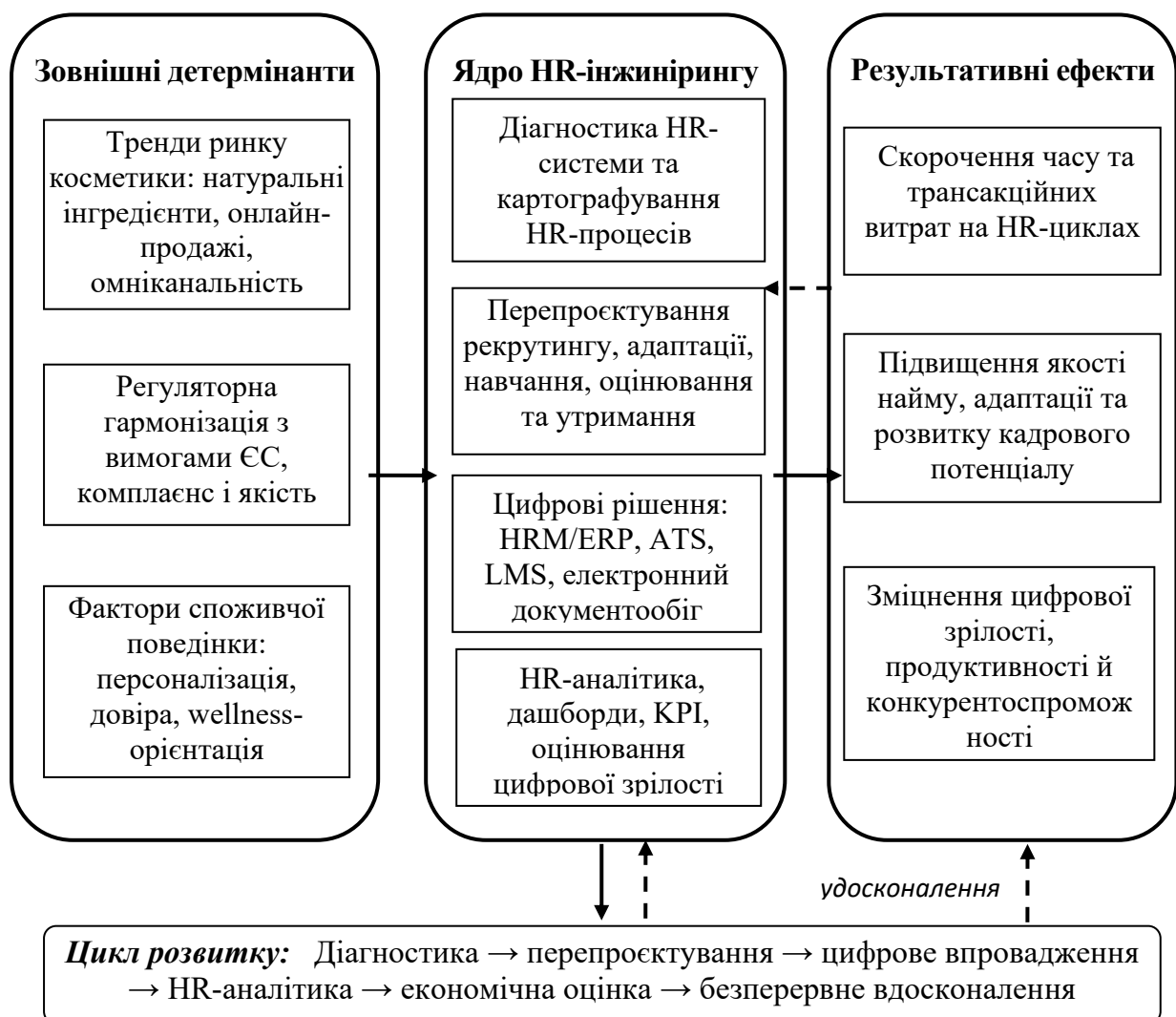
безпеки та специфіки рецептур. Для маркетингового і торговельного сегментів – аналітичні навички, омніканальна комунікація, робота з клієнтськими даними, цифрове просування, управління брендом і швидке тестування гіпотез у каналах продажів. Для R&D і суміжних функцій – здатність до міжфункціональної взаємодії, управління знаннями та впровадження інновацій. Саме тому HR-інжиніринг у цій галузі має орієнтуватися на компетентнісні профілі за бізнес-напрямами, а не лише на уніфіковані посадові інструкції. Такий підхід підвищує точність добору, адресність навчання, якість внутрішньої мобільності і ефективність кадрового резерву.

Важливим елементом запропонованого базису є категорія цифрової зрілості HR-функції. Праці Г. Назарової та В. Руденко, а також L. Wang, Y. Zhou, G. Zheng показують, що цифрова трансформація HR не зводиться до наявності окремого програмного забезпечення; її результативність залежить від зрілості процесів, узгодженості HR-практик, якості комунікації та здатності менеджменту використовувати дані у прийнятті рішень [12; 15]. Для косметичних підприємств це означає, що навіть придбання сучасної HRM-платформи не дасть стійкого ефекту без попереднього опису процесів, стандартизації довідників, очищення даних, визначення відповідальних осіб і налаштування єдиної системи показників. Отже, цифрова зрілість доцільно розглядати як проміжну результативну характеристику HR-інжинірингу і водночас як умову його подальшого розвитку.

Косметична галузь задає особливу логіку відбору цих показників. З огляду на виявлені ринкові тенденції [13; 14] кадрові метрики повинні враховувати здатність підприємства працювати в омніканальному середовищі, підтримувати високий рівень клієнтського сервісу, швидко масштабувати команди під нові канали продажів і оперативно підсилювати компетентності, пов'язані з натуральною, екологічною, інноваційною та регуляторно чутливою продукцією. Тому оцінювання HR-інжинірингу в косметичній галузі не може обмежуватися лише традиційними KPI кадрової

служби. Воно повинно простежувати зв'язок між кадровими рішеннями, ринковою адаптивністю та показниками бізнесу.

Авторське узагальнення результатів дослідження представлено у вигляді концептуальної моделі розвитку HR-інжинірингу підприємств косметичної галузі в умовах цифрової трансформації економіки (рис. 1), яка відображає послідовний вплив зовнішніх детермінант на формування ядра HR-інжинірингу та досягнення результативних ефектів. Пунктирні стрілки в моделі репрезентують зворотний зв'язок, за якого оцінювання отриманих результатів і безперервне вдосконалення зумовлюють повторну діагностику та подальше перепроектування HR-процесів.



**Рис. 1. Модель розвитку HR-інжинірингу підприємств косметичної галузі в умовах цифрової трансформації економіки**

*Джерело: розроблено автором на основі [1-15].*

У моделі представлено три взаємопов'язані складові: зовнішні детермінанти функціонування галузі; внутрішня HR-архітектура підприємства та результативні ефекти реалізації HR-інжинірингу. До складу зовнішніх детермінант включено ринкові тренди косметичної галузі, цифровізацію комунікацій і продажів, регуляторну гармонізацію, трансформацію споживчої поведінки та вплив конкурентного середовища. Центральне місце в моделі посідає ядро HR-інжинірингу, що охоплює діагностику HR-системи, перепроєктування HR-процесів, їх цифрове забезпечення, упровадження інструментів HR-аналітики, розвиток компетентностей персоналу та формування системи показників оцінювання. Результативна складова моделі відображає економічні та організаційні наслідки такого розвитку, а саме: скорочення трансакційних витрат, підвищення якості найму, прискорення трудової адаптації, зміцнення кадрового потенціалу, зростання цифрової зрілості, продуктивності праці.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розширенні економічного трактування HR-інжинірингу підприємств косметичної галузі як системи, що охоплює не лише функціональне, а й процесне, цифрове та аналітичне перепроєктування HR-підсистеми. Водночас систематизовано теоретико-методичний базис дослідження за п'ятьма взаємопов'язаними блоками та розроблено модель поетапного розвитку HR-інжинірингу з урахуванням галузевих детермінант ринку косметичних виробів. На відміну від наявних підходів, у межах яких HR-інжиніринг переважно тлумачиться або як сукупність окремих функцій, або як цифрова підтримка діяльності HR-служби, запропонований підхід інтегрує ринковий, організаційний, процесний, цифровий та оціночний виміри в єдину аналітичну конструкцію.

Практична значущість запропонованого підходу полягає в тому, що він може бути використаний як методична основа для проектування цільових HR-моделей на підприємствах косметичної галузі. Його застосування дозволяє: оптимізувати рекрутинг і скоротити час закриття вакансій; побудувати стандартизовану цифрову адаптацію для виробничого,

комерційного й сервісного персоналу; синхронізувати програми навчання з ринковими та регуляторними змінами; запровадити дашборди для моніторингу якості найму, плинності та результативності навчання; підвищити точність кадрового планування під нові канали продажів та продуктові напрями. Для малих і середніх підприємств галузі це створює передумови для зменшення трансакційних витрат і підвищення керованості. Для середніх і великих – для побудови зрілої data-driven HR-функції.

Разом із тим впровадження HR-інжинірингу в умовах цифрової трансформації пов'язане з обмеженнями. Найбільш відчутними серед них є нерівномірна цифрова зрілість підприємств, недостатня якість HR-даних, опір змінам, кадровий дефіцит у найважливіших функціях, кіберризика та обмеження фінансових ресурсів на впровадження цифрових платформ [6; 8; 12; 15]. Для косметичної галузі до цього додається необхідність постійного балансування між ринковою швидкістю, вимогами якості, інноваційністю продукту й нормативним комплаєнсом. Тому розвиток HR-інжинірингу повинен розглядатися як стратегічний процес організаційного розвитку, а не як локальний IT-проект.

Організаційною передумовою впровадження запропонованого підходу є перехід від функціонально ізольованої HR-служби до моделі міжфункціональної взаємодії. На підприємствах косметичної галузі HR-рішення мають формуватися у зв'язці з виробництвом, якістю, маркетингом, продажами, логістикою та фінансами. Саме міжфункціональний формат забезпечує адекватне визначення необхідних компетентностей, коректне планування потреби в персоналі, реалістичну оцінку вартості кадрів і своєчасну реакцію на зміни у продуктовому портфелі та каналах збуту. Тому розвиток HR-інжинірингу доцільно розглядати як частину ширшої програми організаційного розвитку підприємства, у межах якої HR-процеси інтегруються в цифровий контур управління.

***Висновки та перспективи подальших досліджень.*** Проведене дослідження дало змогу дійти висновку, що розвиток HR-інжинірингу

підприємств косметичної галузі в умовах цифрової трансформації економіки потребує цілісного теоретико-методичного базису, який поєднує ринкові, організаційні, процесні, цифрові та аналітичні складові. Встановлено, що галузева специфіка визначається поєднанням таких чинників: зростання ролі онлайн-продажів і цифрових каналів взаємодії зі споживачем; посилення попиту на натуральну та екологічну продукцію; значущість персоналізації, довіри й омніканальної комунікації; гармонізація регуляторного середовища з вимогами ЄС; потреба у системному моніторингу економічних і кадрових показників галузі, що обумовлює необхідність трансформації HR-процесів на засадах HR-інжинірингу.

Узагальнення наукових підходів дозволило запропонувати авторське визначення HR-інжинірингу підприємств косметичної галузі та систематизувати його теоретико-методичний базис за п'ятьма блоками: концептуально-цільовим, процесно-архітектурним, аналітичним, цифрово-інструментальним і результативно-оціночним. Доведено, що саме така структура забезпечує перехід від фрагментарної автоматизації кадрової роботи до керованої, data-driven та економічно оцінюваної HR-системи. Запропонована модель поетапного розвитку HR-інжинірингу орієнтує підприємства на послідовність: діагностика – перепроєктування – цифрове впровадження – аналітичний супровід – економічна оцінка – безперервне вдосконалення.

Практичне значення результатів полягає в можливості їх використання під час розроблення внутрішніх HR-стратегій, проєктів цифровізації HR-процесів, програм розвитку кадрового потенціалу, систем оцінювання результативності HR-перетворень і заходів із підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств косметичної галузі. Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричним тестуванням запропонованої моделі на підприємствах різного масштабу, розробленням галузевих KPI цифрової зрілості HR-функції, а також з вивченням ефектів інтеграції HR-аналітики, AI-інструментів і комплаєнс-практик у систему управління персоналом косметичних підприємств.

## Література

1. Богуш Л. HR-інжиніринг: функції, сфери застосування в управлінні підприємством і зайнятістю. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-69-24.
2. 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: 10.31891/2307-5740-2024-336-11.
3. Волянська-Савчук Л., Дурач Р. Теоретичні основи системи HR-інжинірингу на сучасному підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. № 5 (322). С. 429-437. DOI: 10.31891/2307-5740-2023-322-5-69.
4. Далик В. П., Білоус В. О., Кіндратів Р. В., Кулеба Б. В., Стасюк П. В., Неведров В. О. Цифрові технології в управлінні персоналом на підприємстві. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2023. № 12. С. 53-63. DOI: 10.25313/2520-2294-2023-12-9124.
5. Дяків О., Шушпанов Д., Прохоровська С., Островецький В., Коцур А., Хлиповка О. Цифрова трансформація в управлінні персоналом: виклики та можливості. *Економічний аналіз*. 2024. Т. 34, № 4. С. 213-238. DOI: 10.35774/econa2024.04.213.
6. Кравчук О. І., Варіс І. О., Рябокони І. О. Управління цифровою трансформацією менеджменту персоналу через цифрову HR стратегію. *Інфраструктура ринку*. 2023. № 71. С. 159-166. DOI: 10.32782/infrastructure71-28.
7. Кравчук О. І., Варіс І. О., Рубель К. О. Цифровізація менеджменту персоналу: концептуальні аспекти та тенденції. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 12. DOI: 10.54929/2786-5738-2024-12-07-04.
8. Могильна Л., Орехова А., Хромушина Л. Використання інноваційних ІТ технологій для HR-менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-44-56.

9. Чернікова Н. М., Вороніна В. Л., Чеботарьов К. Г. Інноваційні підходи в управлінні HR-процесами на вітчизняних підприємствах. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 3 (03). С. 70-75. DOI: 10.32782/2786-8141/2023-3-12.

10. Akmen V., Sorokina S., Kruhlova O., Pavlyshyn M., Volynets L., Kot O., Sevostianova A., Cherevychna N., Zabrodska H., Lutsiv N. Research of the market and economic state of enterprises in the cosmetics industry in the context of reforming the regulatory framework and harmonization in accordance with the requirements of the EU regulations. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2022. Vol. 3, no. 13 (117). P. 24-36. DOI: 10.15587/1729-4061.2022.258652.

11. Kazakova I., Lebedynets V., Kovalenko S., Kazakova V. Research of the Activities of the Enterprises of the Perfume and Cosmetic Industry of Ukraine. *EUREKA: Health Sciences*. 2021. No. 2. P. 44-55. DOI: 10.21303/2504-5679.2021.001700.

12. Nazarova G., Rudenko V. Digital maturity and digital transformation in human resources management: Stability vs development. *Development Management*. 2023. Vol. 22, no. 3. P. 57-65. DOI: 10.57111/devt/3.2023.57.

13. Parkhomenko N., Denysiuk O. Trends in the development of the world and Ukrainian markets of cosmetic products. *Modern Economics*. 2023. № 38. P. 125-131. DOI: 10.31521/modecon.V38(2023)-19.

14. Sviderska S., Zhylynska O., Kukhta P. Identification of the Factors Influencing the Cosmetic Products Market (Ukraine Case). *Studies in Business and Economics*. 2023. Vol. 18, no. 1. P. 328-341. DOI: 10.2478/sbe-2023-0018.

15. Wang L., Zhou Y., Zheng G. Linking Digital HRM Practices with HRM Effectiveness: The Moderate Role of HRM Capability Maturity from the Adaptive Structuration Perspective. *Sustainability*. 2022. Vol. 14, no. 2. Article 1003. DOI: 10.3390/su14021003.

## References

1. Bohush, L. (2024), "HR engineering: functions and areas of application in enterprise management and employment", *Ekonomika ta suspilstvo*, [Online], vol. 69. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-24>.
2. Vedernikov, M., Chernushkina, O. and Kropyvnytskyi, B. (2024), "Application of digital tools of HR engineering in the context of economic digitalization", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 6, pp. 81-94.
3. Volianska-Savchuk, L. and Durach, R. (2023), "Theoretical foundations of the HR engineering system at a modern enterprise", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 5(322), pp. 429-437.
4. Dalyk, V.P., Bilous, V.O., Kindrativ, R.V., Kuleba, B.V., Stasiuk, P.V. and Nieviedrov, V.O. (2023), "Digital technologies in personnel management at an enterprise", *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka". Serii: "Ekonomichni nauky"*, vol. 12, pp. 53-63.
5. Diakiv, O., Shushpanov, D., Prokhorovska, S., Ostroverkhov, V., Kotsur, A. and Khlypovka, O. (2024), "Digital transformation in personnel management: challenges and opportunities", *Ekonomichni analiz*, vol. 34, no. 4, pp. 213-238.
6. Kravchuk, O.I., Varis, I.O. and Riabokon, I.O. (2023), "Managing the digital transformation of personnel management through a digital HR strategy", *Infrastruktura rynku*, vol. 71, pp. 159-166.
7. Kravchuk, O.I., Varis, I.O. and Rubel, K.O. (2024), "Digitalization of personnel management: conceptual aspects and trends", *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: ekonomika ta upravlinnia*, [Online], vol. 12. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-04>.
8. Mohylna, L., Oriekhova, A. and Khromushyna, L. (2022), "Use of innovative IT technologies for HR management", *Ekonomika ta suspilstvo*, [Online], vol. 44. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-56>.

9. Chernikova, N.M., Voronina, V.L. and Chebotarov, K.H. (2023), “Innovative approaches to HR process management at domestic enterprises”, *Transformatsiina ekonomika*, vol. 3(03), pp. 70-75.

10. Akmen, V., Sorokina, S., Kruhlova, O., Pavlyshyn, M., Volynets, L., Kot, O., Sevostianova, A., Cherevychna, N., Zabrodska, H. and Lutsiv, N. (2022), “Research of the market and economic state of enterprises in the cosmetics industry in the context of reforming the regulatory framework and harmonization in accordance with the requirements of the EU regulations”, *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, vol. 3, no. 13(117), pp. 24-36.

11. Kazakova, I., Lebedynets, V., Kovalenko, S. and Kazakova, V. (2021), “Research of the Activities of the Enterprises of the Perfume and Cosmetic Industry of Ukraine”, *EUREKA: Health Sciences*, vol. 2, pp. 44-55.

12. Nazarova, G. and Rudenko, V. (2023), “Digital maturity and digital transformation in human resources management: Stability vs development”, *Development Management*, vol. 22, no. 3, pp. 57-65.

13. Parkhomenko, N. and Denysiuk, O. (2023), “Trends in the development of the world and Ukrainian markets of cosmetic products”, *Modern Economics*, vol. 38, pp. 125-131.

14. Sviderska, S., Zhylynska, O. and Kukhta, P. (2023), “Identification of the Factors Influencing the Cosmetic Products Market (Ukraine Case)”, *Studies in Business and Economics*, vol. 18, no. 1, pp. 328-341.

15. Wang, L., Zhou, Y. and Zheng, G. (2022), “Linking Digital HRM Practices with HRM Effectiveness: The Moderate Role of HRM Capability Maturity from the Adaptive Structuration Perspective”, *Sustainability*, vol. 14, no. 2, article 1003.

*Отримано редакцією журналу / Received: 23.04.26*

*Прорецензовано / Revised: 04.05.26*

*Дата публікації / Published: 26.05.26*