

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. № 4.
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/10.32702/2307-2105.2026.4.122>

УДК 331.108:658.3

Н. І. Новальська,

к. е. н, доцент, доцент кафедри транспортних технологій і систем,

Національний університет «Київський авіаційний інститут»

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-3253-3254>

РОЗВИТОК КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ КОСМЕТИЧНОЇ ГАЛУЗІ НА ЗАСАДАХ ІНЖИНІРИНГУ HR-ПРОЦЕСІВ

N. Novalska,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Transport Technologies and Systems, Kyiv Aviation Institute National University

DEVELOPMENT OF HUMAN CAPITAL POTENTIAL OF COSMETIC INDUSTRY ENTERPRISES BASED ON HR PROCESS ENGINEERING

Стаття присвячена дослідженню питання розвитку кадрового потенціалу підприємств косметичної галузі на основі застосування інструментарію HR-інжинірингу в умовах розбудови цифрової економіки. Розглянуто стан косметичної галузі України, зокрема статистичні показники щодо кількості операторів ринку, географії розміщення виробництва, рівень

зайнятості у виробництві косметичної та парфумерної продукції. Проаналізовано досвід компанії L'Oréal Україна в питанні формування антикризової кадрової стратегії в умовах війни як приклад адаптивного HR-менеджменту, орієнтованого на людиноцентричність, гнучкість і стійкість бізнесу. У дослідженні проаналізовано сучасний стан кадрового потенціалу косметичної галузі в умовах війни, зокрема проблеми дефіциту кваліфікованих фахівців, міграційних втрат, цифрового розриву та невідповідності освітніх програм потребам ринку. На основі SWOT-аналізу визначено ключові виклики та можливості формування ефективної кадрової стратегії в умовах нестабільного середовища. Побудовано TOWS-матрицю стратегій розвитку кадрового потенціалу.

У дослідженні розглянуто роль HR-інжинірингу в трансформації кадрового потенціалу підприємств косметичної галузі через перепроєктування системи залучення талантів, розвиток цифрових екосистем навчання, впровадження мотиваційних моделей на основі Big Data та цифровізацію робочого місця. Обґрунтовано, що застосування цих підходів сприяє підвищенню ефективності управління персоналом і адаптації підприємств до сучасних викликів ринку. Визначено роль інжинірингу HR-процесів у підвищенні якості кадрового потенціалу косметичних компаній. Систематизовано напрями та механізми впливу HR-інжинірингу на кадровий потенціал підприємств косметичної галузі.

Розглянуто HR-інжиніринг як інструмент системного перепроєктування HR-процесів на підприємствах косметичної галузі в умовах цифрової трансформації. Обґрунтовано значення синергетичного підходу до управління кадровим потенціалом, який забезпечує узгодженість підбору, навчання, мотивації та організації праці.

У роботі проаналізовано вплив Agile-підходів і цифрових технологій на трансформацію HR-процесів підприємств косметичної галузі, зокрема через використання Scrum-команд, гнучкого планування та мережеских моделей управління. Визначено, що синергетичне поєднання HR-інжинірингу, штучного

інтелекту, Big Data і хмарних платформ підвищує адаптивність персоналу, якість управлінських рішень та інноваційність підприємств.

The article explores the development of human resources potential in cosmetic industry enterprises through the application of HR engineering tools within the framework of the digital economy. The study examines the current state of Ukraine's cosmetic industry, including statistical indicators regarding market operators, production geography, and employment levels. The experience of L'Oréal Ukraine in developing an anti-crisis personnel strategy during the war is analyzed as an example of adaptive HR management centered on human-centricity, flexibility, and business resilience. The research assesses the current state of HR potential in the cosmetic sector amidst wartime challenges, specifically focusing on skilled labor shortages, migration losses, the digital divide, and the mismatch between educational programs and market demands. Based on a SWOT analysis, key challenges and opportunities for forming an effective personnel strategy in an unstable environment are identified, and a TOWS matrix for HR potential development strategies is constructed.

The study examines the role of HR engineering in transforming the human resource potential of cosmetic industry enterprises through the redesign of talent acquisition systems, the development of digital learning ecosystems, the implementation of Big Data-based motivational models, and the digitalization of the workplace. It is substantiated that the application of these approaches contributes to enhancing personnel management efficiency and adapting enterprises to modern market challenges. The role of HR process engineering in improving the quality of the human resource potential of cosmetic companies is substantiated. Furthermore, the directions and mechanisms of HR engineering's impact on the human resource potential of cosmetic industry enterprises are systematized.

HR engineering is considered a tool for the systemic redesign of HR processes at cosmetic industry enterprises in the context of digital transformation. The significance of a synergetic approach to managing human resource potential, which

ensures the alignment of recruitment, training, motivation, and labor organization, is substantiated.

The paper analyzes the impact of Agile approaches and digital technologies on the transformation of HR processes in cosmetic industry enterprises, specifically through the use of Scrum teams, flexible planning, and network management models. It is determined that the synergistic combination of HR engineering, Artificial Intelligence, Big Data, and cloud platforms enhances personnel adaptability, the quality of management decisions, and corporate innovativeness.

Ключові слова: HR-інжиніринг, HR-процеси, управління персоналом, цифровізація, кадровий потенціал, косметична галузь, цифрова економіка.

Keywords: *HR engineering, HR processes, personnel management, digitalization, human capital potential, cosmetic industry, digital economy.*

Постановка проблеми. Трансформація глобального економічного простору під впливом цифрових технологій докорінно змінює архітектуру бізнес-процесів. Для підприємств косметичної галузі, що характеризуються високою динамічністю споживчих трендів, короткою тривалістю життєвого циклу продукції та значною залежністю від інновацій, питання розвитку кадрового потенціалу набуває стратегічного значення. Традиційні методи управління персоналом вже не забезпечують необхідної гнучкості, що зумовлює потребу в переході до концепції HR-інжинірингу. Це передбачає не просто автоматизацію окремих функцій, а цілісне проектування HR-процесів як цифрових систем, здатних адаптуватися до умов цифрової економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання розвитку кадрового потенціалу в умовах цифрової трансформації перебуває у центрі уваги багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців.

Стратегічні підходи до управління персоналом в умовах цифрової трансформації бізнесу, зокрема інтеграція цифрових технологій у HR-процеси, розглядаються у праці [1]. Автори обґрунтовують необхідність комплексної

цифрової HR-стратегії, що передбачає розвиток цифрових компетентностей, автоматизацію процесів та забезпечує стійкість і конкурентоспроможність компаній.

Дослідження сучасних HR-трендів у праці [2] засвідчило поширення цифровізації кадрової сфери, впровадження сталих екологічних практик і персоніфікованого підходу до кар'єрного розвитку. Встановлено, що під впливом цих факторів управління персоналом трансформується в гнучку, технологічно орієнтовану систему, де автоматизація сприяє оптимізації процесів, розвитку аналітики та підвищенню ефективності бізнесу і добробуту працівників.

Практичні аспекти впровадження цифрових технологій у HR-процеси в умовах сталого розвитку розглядаються в роботах Лутай Л. А. та Подзігун С. М. [3]. Автори акцентують увагу на цифровізації основних функцій HR-менеджменту, формуванні сприятливого внутрішнього середовища та розвитку кадрового потенціалу через інвестування в навички працівників і підтримку їхнього кар'єрного зростання.

У праці [4] автори досліджують кадровий потенціал підприємства, його формування, оцінювання та забезпечення конкурентоспроможності в умовах трансформації праці та війни, обґрунтовуючи необхідність удосконалення методології дослідження кадрового потенціалу підприємства.

У дослідженні [5] систематизовано сучасні технології та інструменти управління персоналом, а також показано, як вони інтегруються в систему HR-інжинірингу. Запропоновано концептуальне бачення HR-процесів як складової бізнес-процесів підприємства та проаналізовано практику впровадження цих інструментів у діяльність провідних компаній світу.

Проте, незважаючи на наявні напрацювання, механізми взаємозв'язку між інжинірингом HR-процесів та безпосереднім нарощуванням кадрового потенціалу в умовах галузевої цифровізації потребують глибшого вивчення.

Формулювання мети. Метою статті є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо розвитку кадрового потенціалу

підприємств косметичної галузі на основі застосування інструментарію HR-інжинірингу в умовах розбудови цифрової економіки.

Основні результати дослідження. Після початку повномасштабного вторгнення косметична галузь України зіткнулася з численними викликами, зокрема зниженням купівельної спроможності, відтоком споживачів, а також перебоями внаслідок обстрілів і блекаутів. Водночас експерти відзначають, що ринок продовжує функціонувати, генерує додану вартість і зберігає конкурентне середовище. Незважаючи на кризу, підприємства адаптувалися до нестабільних умов і навіть виявили нові можливості для розвитку. Станом на кінець 2023 року в Україні зареєстровано 1159 операторів косметичної галузі, більшість із яких є юридичними особами, а третина — ФОПами. Найбільша концентрація бізнесу спостерігається в Києві, далі йдуть Харківська та Дніпропетровська області, а серед ключових напрямів переважає виробництво мийних і косметичних засобів [6].

Станом на 2023 рік найвищий середній рівень зайнятості у виробництві косметичної та парфумерної продукції спостерігався в Івано-Франківській, Хмельницькій та Житомирській областях, де на підприємствах у середньому залучено понад 100 осіб. Саме в цих регіонах розташовані одні з найбільших виробників галузі, зокрема 2K, Sunvita Group та Ecoplant. Водночас регіональні лідери за кількістю зареєстрованих операторів демонструють значно нижчі показники середньої зайнятості. Так, у Харківській області цей показник становить близько 58 працівників, у Києві — 37, а у Дніпропетровській області — 35 осіб. Це може свідчити про переважання в цих регіонах великої кількості малих підприємств із невеликим штатом працівників [6].

Команда Ukrainian Business Award UBA провела масштабне дослідження та сформула рейтинг ТОП-15 виробників української косметики 2025 року: “Hillary Cosmetics”, “Marie Fresh Cosmetics”, “Mr.SCRUBBER”, “Sister’s Aroma”, “ЯКА”, “HOLLYSKIN”, “Mermade”, “Dushka”, “NUTRITIVE”, “Ptashkin Sad”, “ROSABELLA”, “Lac Santé”, “MOLA”, “UKRAINIAN ROSE” та “HOCHOO” [7].

Однією з ключових проблем косметичної галузі є гострий дефіцит кадрів, зокрема технологів із досвідом розробки формул і рецептур. Експерти пов'язують це як із відсутністю профільних освітніх програм, так і з їхньою невідповідністю сучасним потребам ринку, особливо у сфері органічної косметики та суміжних напрямів. У зв'язку з цим підприємства змушені самостійно навчати працівників безпосередньо на виробництві. Ситуацію додатково ускладнює війна, яка через мобілізацію та міграцію суттєво скорочує доступність робочої сили і ускладнює її заміщення.

Досвід L'Oréal Україна добре ілюструє, які антикризові інструменти реально працюють під час війни. Якщо узагальнити й адаптувати для інших компаній, можна виділити кілька найбільш ефективних підходів. Антикризова стратегія L'Oréal Україна показала, що найефективніше — це зосередження на людях, відкритій комунікації та чіткому плані безперервності бізнесу. Компанія підтримувала постійний зв'язок зі співробітниками, забезпечувала їх ресурсами під час блекаутів і впровадила гнучкі умови роботи. Важливу роль відіграла також психологічна підтримка та створення безпечного середовища. Такий підхід дозволив компанії не лише зберегти бізнес-процеси, а й продовжити розвиток [8].

Кадровий потенціал галузі зазнає критичних викликів, зумовлених як наслідками війни, так і цифровим розривом. По-перше, спостерігається дефіцит кваліфікованих кадрів. Ринок праці відчуває гостру потребу у фахівцях, здатних працювати з високотехнологічним обладнанням та цифровими платформами. Значна частина сучасних вакансій уже передбачає наявність базових або розширених ІТ-компетенцій. По-друге, суттєвий вплив мають міграційні процеси та мобілізація, які призвели до скорочення доступної робочої сили, зокрема серед досвідчених працівників, що безпосередньо впливає на стабільність кадрового забезпечення. По-третє, відзначається низький рівень цифровізації HR-процесів. Впровадження сучасних рішень на основі штучного інтелекту, Big Data та хмарних HRM-систем уповільнюється через недостатній рівень цифрових навичок у HR-менеджерів та обмежені фінансові можливості

підприємств. По-четверте, існує невідповідність між системою освіти та потребами ринку праці. Чинні освітні програми часто не враховують актуальні вимоги галузі, зокрема у сфері розробки органічної та функціональної косметики, що ускладнює підготовку конкурентоспроможних фахівців.

Для комплексної оцінки стану кадрового потенціалу галузі доцільно використати SWOT-аналіз. Такий підхід забезпечує більш глибоке розуміння впливу сучасних викликів, зокрема війни, міграційних процесів і цифрового розриву, на забезпечення галузі трудовими ресурсами (таблиця 1).

Таблиця 1. SWOT-аналіз кадрового потенціалу галузі

S — Сильні сторони	W — Слабкі сторони
Наявність базового кадрового ядра з досвідом у галузі	Дефіцит кваліфікованих спеціалістів із цифровими та технічними компетенціями
Високий потенціал швидкої адаптації частини працівників	Відтік кадрів через міграцію та мобілізацію
Зростаючий інтерес до цифрових технологій і перекваліфікації	Низький рівень цифровізації HR-процесів
Розвиток внутрішніх освітніх ініціатив та корпоративного навчання	Обмежене впровадження AI, Big Data та сучасних HRM-систем
Потенціал інтеграції українських фахівців у міжнародні ринки	Невідповідність освітніх програм актуальним потребам ринку
	Недостатня підготовка фахівців у вузьких напрямках (зокрема косметична індустрія)
O — Можливості	T — Загрози
Масова цифровізація та автоматизація HR і виробничих процесів	Подальше скорочення робочої сили через війну та міграцію
Розвиток онлайн-освіти та перекваліфікації	Прискорення цифрового розриву між компаніями
Співпраця бізнесу з університетами для оновлення освітніх програм	Конкуренція за кадри на міжнародному ринку праці
Залучення міжнародних грантів і програм відновлення	Повільна адаптація освітньої системи до змін ринку
Зростання попиту на інноваційну косметичну продукцію	Зростання витрат на підготовку та утримання кадрів
Інтеграція AI у HR-процеси	Технологічне відставання підприємств через брак інвестицій

Джерело: сформовано автором.

На основі проведеного SWOT-аналізу кадрового потенціалу косметичної галузі доцільним є подальше поглиблення стратегічного оцінювання шляхом побудови TOWS-матриці. Такий підхід дозволяє перейти від загальної

ідентифікації внутрішніх і зовнішніх факторів до формування конкретних стратегічних рішень щодо розвитку кадрового потенціалу. Результати цього етапу аналізу наведено в таблиці 2.

Аналіз стану косметичної галузі та її кадрового забезпечення в умовах цифрової економіки свідчить про глибоку трансформацію бізнес-моделей під впливом нових стандартів якості, дефіциту фахівців та необхідності автоматизації HR-процесів.

Таблиця 2. TOWS-матриця стратегій розвитку кадрового потенціалу

	Можливості (O)	Загрози (T)
Сильні сторони (S)	SO-стратегії - Використання наявного кадрового ядра для впровадження програм цифрової трансформації та автоматизації HR-процесів - Розвиток внутрішніх освітніх програм на основі корпоративного навчання та онлайн-платформ - Залучення досвідчених працівників до розробки інноваційної продукції (зокрема косметичної) - Інтеграція українських фахівців у міжнародні проєкти та грантові програми	ST-стратегії - Використання адаптивності персоналу для мінімізації наслідків міграції та мобілізації - Розвиток внутрішніх систем навчання для зниження впливу зовнішнього кадрового дефіциту - Застосування досвіду працівників для утримання конкурентоспроможності на міжнародному ринку праці - Підтримка стабільності галузі через розвиток корпоративної культури та знань
Слабкі сторони (W)	WO-стратегії - Впровадження онлайн-освіти та програм перекваліфікації для подолання дефіциту цифрових компетенцій - Оновлення освітніх програм у співпраці бізнесу та університетів - Використання AI та Big Data для модернізації HR-процесів і підвищення їх ефективності - Залучення міжнародної допомоги для цифровізації HR та розвитку персоналу	WT-стратегії - Зменшення залежності від застарілих освітніх підходів через реформування навчальних програм - Подолання цифрового розриву шляхом обов'язкового підвищення кваліфікації HR-менеджерів - Запобігання кадровому дефіциту через системну програму утримання та розвитку персоналу - Підвищення стійкості підприємств через інвестиції у цифрову інфраструктуру

Джерело: сформовано автором.

Розглянемо як HR-інжиніринг трансформує кадровий потенціал підприємств косметичної галузі через застосування наступних напрямів:

1) перепроєктування системи залучення талантів;

- 2) створення цифрових екосистем навчання
- 3) інжиніринг системи мотивації на основі Big Data
- 4) цифровізацію робочого місця у косметичному виробництві.

1. Перепроєктування системи залучення талантів

В сучасних умовах цифровізації косметична галузь України трансформується з традиційного виробництва засобів догляду у високотехнологічний сектор, де ключовою конкурентною перевагою стає показник часу від розробки ідеї продукту до його появи на полиці магазину. Специфіка галузі вимагає наявності вузькоспеціалізованих кадрів: хіміків-технологів, розробників рецептур, спеціалістів із сертифікації та digital-маркетологів. Дефіцит таких фахівців на ринку праці та висока швидкість зміни споживчих трендів обумовлюють необхідність переходу від класичного підбору персоналу до інжинірингу системи залучення талантів.

Традиційні методи рекрутингу на підприємствах галузі часто страждають від надмірної тривалості рутинних операцій. За нашими спостереженнями, до 60% робочого часу HR-менеджера витрачається на первинний скринінг резюме, верифікацію дипломів та комунікацію щодо технічних деталей вакансії. В умовах цифрової економіки це є неприпустимим марнотратством людського капіталу. Інструментарієм вирішення цієї проблеми виступає впровадження інтелектуальних ATS-систем з вбудованими модулями предиктивної аналітики та штучного інтелекту.

HR-інжиніринг у цьому контексті передбачає проектування процесу найму як автоматизованої воронки. Первинний відбір здійснюється алгоритмами на основі семантичного аналізу профілів кандидатів. Модулі предиктивного аналізу дозволяють не лише оцінювати відповідність кандидата поточним вимогам, а й прогнозувати його здатність до навчання та потенційну тривалість роботи в компанії.

Якісний ефект для кадрового потенціалу полягає в тому, що вивільнення рекрутерів від рутини дозволяє їм переорієнтуватися на «direct

searching» (прямий пошук) та «headhunting» топових спеціалістів. Це якісно посилює інтелектуальне ядро компанії, оскільки рекрутинг перетворюється на інструмент стратегічного нарощування компетенцій. Таким чином, інжиніринг системи залучення талантів стає фундаментом для забезпечення інноваційного розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації.

2. Створення цифрових екосистем навчання

У динамічному середовищі косметичної галузі швидкість оновлення асортименту продукції та поява нових інгредієнтів (еко-компонентів, пептидів, біоактивних речовин) вимагає від персоналу безперервної актуалізації знань. Традиційні форми корпоративного навчання (семінари, тренінги) виявляються занадто інертними для умов цифрової економіки. В межах HR-інжинірингу пропонується перехід до проектування цифрових адаптивних екосистем навчання (Learning & Development Engineering), які інтегруються безпосередньо у робочий процес.

Основним інструментом трансформації є впровадження мобільних освітніх платформ, що базуються на методології мікронавчання. Для косметичних підприємств, які мають розгалужені мережі магазинів та торгових представників, такий підхід дозволяє доставляти навчальний контент у форматі коротких відеоінструкцій або інтерактивних карток безпосередньо на смартфони співробітників. Це критично важливо для лінійного персоналу, який має обмежений час на навчання під час робочої зміни.

Ефект для кадрового потенціалу полягає у формуванні культури безперервного навчання. Використання гейміфікації та VR-симуляторів для навчання технологів у лабораторіях дозволяє знизити ризик помилок при розробці рецептур та підвищити експертність консультантів у точках продажу. Як наслідок, підприємство отримує саморозвивальний та адаптивний кадровий ресурс, здатний оперативно реагувати на технологічні виклики цифрової епохи, що безпосередньо впливає на капіталізацію інтелектуальних активів бренду.

3. Інжиніринг системи мотивації на основі Big Data

Косметична галузь має високий рівень плинності лінійного персоналу. Цифровий інжиніринг дозволяє прогнозувати ризики звільнення. В умовах цифрової економіки управління кадровим потенціалом косметичних підприємств вимагає відмови від суб'єктивних методів оцінки на користь доказового менеджменту. Третій вектор HR-інжинірингу полягає у проектуванні систем моніторингу та мотивації персоналу на основі Big Data та People Analytics. Для косметичної галузі, де спостерігається традиційно високий рівень плинності лінійного персоналу, предиктивна аналітика стає інструментом збереження інтелектуального капіталу.

4. Робоче місце майбутнього у косметичному виробництві

Цифровізація косметичних лабораторій та ліній пакування потребує від персоналу не лише фізичної праці, а й навичок взаємодії з роботами (роботами) та програмним забезпеченням. Інжиніринг процесів у цьому напрямі передбачає створення цифрового робочого простору, де кожен крок працівника фіксується в єдиній ERP-системі. Це дозволяє автоматизувати розрахунок KPI у реальному часі, пов'язуючи результативність конкретного продавця-консультанта або технолога з його системою винагороди. Крім того, алгоритми машинного навчання здатні ідентифікувати патерни поведінки, що передують звільненню співробітника (зниження активності в системі, зміна графіків тощо), що дозволяє HR-менеджерам діяти превентивно.

В таблиці 3 систематизовано напрями та механізми впливу HR-інжинірингу на кадровий потенціал підприємств косметичної галузі.

Систематизація напрямів HR-інжинірингу свідчить, що їх комплексне впровадження забезпечує трансформацію кадрового потенціалу підприємств косметичної галузі через підвищення якості людського капіталу, розвиток компетенцій, зростання мотивації та цифрову інтеграцію трудових процесів.

Таблиця 3. Напрями та механізми впливу HR-інжинірингу на кадровий потенціал підприємств косметичної галузі

№	Напрямок HR-інжинірингу	Ключові інструменти	Механізм впливу	Очікуваний результат
1	Перепроєктування системи залучення талантів	HR-аналітика, AI-рекрутинг, EVP, бренд роботодавця	Прогнозування потреб у кадрах, підвищення якості відбору, скорочення часу найму	Зниження дефіциту кадрів, підвищення якості найму
2	Створення цифрових екосистем навчання	LMS, LXP, VR/AR, мікронавчання	Безперервний розвиток компетенцій, адаптація до технологічних змін	Зростання продуктивності, підвищення кваліфікації персоналу
3	Інжиніринг системи мотивації на основі Big Data	People analytics, KPI, гейміфікація, predictive models	Персоналізація мотивації, прогнозування плинності, підвищення залученості	Зниження плинності кадрів, зростання лояльності
4	Цифровізація робочого місця	IoT, ERP, HRM-системи, wearable-технології	Автоматизація процесів, зниження помилок, підвищення безпеки	Зростання ефективності праці, зменшення виробничих помилок

Джерело: сформовано автором.

Оскільки цифрова економіка диктує нові правила капіталізації знань, стратегічним пріоритетом для косметичних компаній має стати безперервне навчання персоналу та цифровізація систем мотивації.

У контексті цифрової трансформації економіки особливого значення набуває синергетичний підхід до управління кадровим потенціалом підприємств. HR-інжиніринг розглядається як сучасний інструмент системного перепроєктування HR-процесів, що забезпечує їхню інтеграцію та узгодженість. Він охоплює ключові функції управління персоналом, зокрема підбір, навчання, мотивацію та організацію праці. Застосування HR-інжинірингу дозволяє підвищити ефективність використання людських ресурсів у косметичній галузі. Важливим результатом його впровадження є підвищення рівня адаптивності персоналу до умов цифрової економіки. Це сприяє посиленню інноваційної активності працівників і розвитку їхніх професійних компетентностей. У підсумку підвищується загальна ефективність діяльності підприємств косметичної галузі та їхня

конкурентоспроможність на ринку. Відповідно до даних таблиці 4, синергетичний ефект HR-інжинірингу для підприємств косметичної галузі характеризується комплексною взаємодією його ключових компонентів.

Таблиця 4. Синергетичний ефект HR-інжинірингу для підприємств косметичної галузі

Інтеграція HR-процесів	Узгодження підбору, навчання та мотивації персоналу	Впровадження інтегрованих HRM-систем та єдиної кадрової політики	Формування цілісної HR-стратегії	Time-to-hire, рівень адаптації, продуктивність праці
Дані аналітика та	Прийняття управлінських рішень на основі Big Data	Використання HR-аналітики та прогнозних моделей	Підвищення обґрунтованості та точності управління	Плинність кадрів, ROI HR, рівень помилок у прогнозуванні
Інноваційність персоналу	Генерація нових ідей та продуктів	Розвиток компетенцій, стимулювання креативності, крос-функціональна взаємодія	Прискорення виведення інноваційної продукції на ринок	Кількість інновацій, time-to-market
Гнучкість організації	Адаптація до змін зовнішнього середовища	Використання agile-підходів і цифрових технологій	Підвищення конкурентоспроможності підприємства	Швидкість реагування на зміни, адаптивність
Цифрова культура	Формування цифрового мислення персоналу	Розвиток digital-компетенцій, впровадження digital workplace	Підвищення ефективності взаємодії інноваційної активності та	Рівень цифрових навичок, залученості персоналу
Управління знаннями	Акумуляція та трансфер знань	Використання систем управління знаннями (LMS, бази знань)	Збереження та розвиток інтелектуального капіталу	Швидкість навчання, рівень компетентності
Персоналізація HR-процесів	Індивідуалізація розвитку та мотивації	Застосування Big Data та AI-рішень	Підвищення лояльності та утримання персоналу	Рівень задоволеності, коефіцієнт утримання
Інтеграція HR-процесів	Узгодження підбору, навчання та мотивації персоналу	Впровадження інтегрованих HRM-систем та єдиної кадрової політики	Формування цілісної HR-стратегії	Time-to-hire, рівень адаптації, продуктивність праці

Джерело: сформовано автором.

Впровадження Agile-підходів у поєднанні з сучасними цифровими технологіями дозволяє підприємствам косметичної галузі трансформувати статичні HR-процеси у динамічну екосистему. Це забезпечує високу швидкість адаптації кадрового потенціалу до мінливих запитів цифрової економіки, де гнучкість управління стає головною конкурентною перевагою.

В управлінні персоналом косметичних компаній agile-підход проявляється через:

- використання Scrum-команд, що передбачають залучення HR-менеджера до крос-функціональних груп для розробки нових косметичних продуктів;
- гнучке планування, яке передбачає заміну річних планів підбору персоналу на короткі цикли (спринти), що дозволяє миттєво реагувати на дефіцит спеціалістів або зміни маркетингової стратегії;
- поступову відмову від жорстких ієрархічних структур на користь мережових моделей управління, де кадровий потенціал розвивається через горизонтальну взаємодію.

Цифрові технології становлять технологічну основу реалізації HR-інжинірингу в косметичній галузі. До ключових інструментів належить штучний інтелект), який використовується для аналізу тенденцій б'юті-ринку та автоматизованого оновлення моделей компетенцій працівників. Важливу роль відіграють технології Big Data та People Analytics, що забезпечують збір і обробку даних щодо ефективності персоналу з метою формування індивідуалізованих систем мотивації. Крім того, застосування хмарних платформ створює єдине цифрове середовище для інтегрованої взаємодії між лабораторіями, складськими підрозділами та адміністративними структурами підприємства.

Таким чином, синергетичний ефект HR-інжинірингу формується внаслідок комплексної взаємодії його ключових компонентів. Інтеграція HR-процесів забезпечує узгодженість управління персоналом, використання аналітичних інструментів підвищує якість управлінських рішень, розвиток

інноваційності персоналу сприяє створенню нових продуктів, а організаційна гнучкість дозволяє ефективно реагувати на зміни ринкового середовища.

Впровадження HR-інжинірингу на підприємствах косметичної галузі забезпечує:

- 1) підвищення ефективності використання кадрового потенціалу;
- 2) зростання інноваційної активності;
- 3) скорочення тривалості інноваційного циклу;
- 4) посилення конкурентних позицій підприємства.

Зазначене підтверджує, що, HR-інжиніринг доцільно розглядати як стратегічний інструмент забезпечення сталого розвитку підприємств косметичної галузі в сучасних умовах цифрової економіки.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. В умовах цифрової економіки HR-інжиніринг стає ключовим механізмом трансформації управління персоналом на підприємствах косметичної галузі. На відміну від традиційного менеджменту, інженерний підхід дозволяє проектувати HR-процеси як адаптивні цифрові системи, що безпосередньо впливають на динаміку розвитку кадрового потенціалу.

Специфіка косметичної галузі (висока наукомісткість та швидка зміна продуктових трендів) вимагає впровадження конкретних IT-інструментів: інтелектуальних систем рекрутингу, платформ мікронавчання та систем предиктивної аналітики. Це забезпечує безперервну актуалізацію компетенцій персоналу та підвищує його цифрову грамотність.

Розвиток кадрового потенціалу в цифровому середовищі залежить від створення цифрового робочого простору, який мінімізує рутинні операції та дозволяє працівникам косметичних компаній зосередитися на інноваційній діяльності та взаємодії з клієнтами.

Узагальнення результатів дослідження свідчить, що HR-інжиніринг виступає ключовим чинником підвищення ефективності використання кадрового потенціалу та розвитку інноваційної спроможності підприємств косметичної галузі. Впровадження його інструментів забезпечує зростання

конкурентоспроможності підприємств через інтеграцію HR-процесів, цифровізацію управління та скорочення тривалості інноваційного циклу.

Перспективи подальших досліджень полягають у поглибленому вивченні практичних механізмів впровадження HR-інжинірингу на підприємствах косметичної галузі з урахуванням їхнього розміру, рівня цифрової зрілості та специфіки бізнес-моделей. Доцільним є також розвиток моделей оцінювання ефективності HR-інжинірингових рішень на основі Big Data та штучного інтелекту, дослідження їхнього впливу на довгострокову конкурентоспроможність та стійкість підприємства.

Література

1. Панченко І. В., Кривенко Н. С. Формування стратегії управління персоналом в умовах цифровізації бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. №69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-92>
2. Каличева Н. Є., Обруч Г. В., Зайцева А. С. Управління персоналом підприємства в умовах цифровізації: особливості кадрового забезпечення організації виробничих процесів. *Менеджмент і маркетинг*. 2025. №90. С. 26-36. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.90.337051>
3. Лутай Л. А., Подзігун С. М. HR-менеджмент підприємства: кадровий потенціал в умовах сталого розвитку. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. № 11. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14210878>
4. Семикіна М. В., Дмитришин Б., Журило І., Запірченко Л. Кадровий потенціал підприємства: методологія дослідження формування, оцінки та нарощування конкурентних переваг. *Академічні візії*. 2025. Вип. 39. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14917431>
5. Кифяк В. І., Запущляк В. М. Інструменти HR-інжинірингу в управлінні організаціями. *Ефективна економіка*. 2021. № 10. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.10.86>
6. Аналіз української косметичної галузі в умовах повномасштабної війни, 2024. *APCU*. URL: <https://surl.li/hpsafg>

7. ТОП-15 українських виробників косметики 2025. 12.03.2025. *UKRAINIAN BUSINESS AWARD*. URL: <https://surl.li/omxohr>

8. Як трансформується ринок краси під час війни — інтерв'ю з керівницею L'Oréal Україна. 31 березня 2025. *Biz.liga.net*. URL: <https://biz.liga.net/ua/all/all/article/yak-transformuietsia-rynok-kрасy-pid-chas-viyny-interviu-z-kerivnytseiu-loreal-ukraina>

References

1. Panchenko, I. V. and Kryvenko, N. S. (2024), “Forming a personnel management strategy in the conditions of business digitalization”, *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-92>

2. Kalychieva, N. Ye., Obruch, H. V. and Zaitseva, A. S. (2025), “Personnel management of the enterprise in the conditions of digitalization: features of personnel provision for the organization of production processes”, *Menedzhment i marketynh*, vol. 90, pp. 26-36. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.90.337051>

3. Lutai, L. A. and Podzihun, S. M. (2024), “HR management of the enterprise: personnel potential in the conditions of sustainable development”, *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii*, vol. 11. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14210878>

4. Semykina, M. V., Dmytryshyn, B., Zhurylo, I. and Zapirchenko, L. (2025), “Personnel potential of the enterprise: methodology for researching the formation, assessment, and buildup of competitive advantages”, *Akademichni vizii*, vol. 39. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14917431>

5. Kyfyak, V. I. and Zapukhlyak, V. M. (2021), “HR engineering tools in organizational management”, *Efektivna ekonomika*, vol. 10. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.10.86>

6. APCU. (2024), “Analysis of the Ukrainian cosmetic industry in the conditions of a full-scale war”, available at: <https://surl.li/hpsafg> (Accessed 12 April 2026).

7. UKRAINIAN BUSINESS AWARD. (2025), “TOP-15 Ukrainian cosmetic manufacturers 2025”, available at: <https://surl.li/omxohr> (Accessed 12 April 2026).

8. Biz.liga.net. (2025), “How the beauty market is transforming during the war — an interview with the head of L'Oréal Ukraine”, available at: <https://biz.liga.net/ua/all/all/article/yak-transformuietsia-rynok-krazy-pid-chas-viyny-interviu-z-kerivnytseiu-loreal-ukraina> (Accessed 12 April 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 15.04.26

Прорецензовано / Revised: 21.04.26

Дата публікації / Published: 23.04.26