



**Менеджмент**

УДК 005.95/.96:004]:665.5(477)

**DOI** <https://doi.org/10.5281/zenodo.20485806>

## **HR-інжиніринг підприємств косметичної індустрії в Україні в умовах формування цифрової економіки: особливості та галузева специфіка**

**Кичко Ірина Іванівна,**

доктор економічних наук, професор, професор кафедри управління персоналом та бізнес-технологій

Національний університет «Чернігівська політехніка»

м. Чернігів, вул. Шевченка, 95

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

**Прийнято: 12.05.2026 | Опубліковано: 30.05.2026**

**Анотація:** Метою статті є обґрунтування теоретичних і практичних засад HR-інжинірингу підприємств косметичної індустрії з урахуванням їх галузевої приналежності в Україні та впливу процесів цифровізації. **Методи.** У дослідженні використано загальнонаукові і спеціальні методи, зокрема: системний підхід — для аналізу HR-інжинірингу на підприємствах косметичної індустрії як складового елементу інжинірингу, HR-інжинірингу та як системи управління; структурно-функціональний аналіз — для визначення складових регулятивних функцій, специфіки формування та реалізації компетенцій персоналу у різних сегментах косметичної індустрії; порівняльний аналіз — для виявлення галузевих відмінностей HR-інжинірингу при виробництві, торгівлі, наданні послуг в косметології; метод узагальнення — для формування практичних рекомендацій. **Результати.** Визначено, що HR-інжиніринг у косметичній індустрії набуває ознак міжгалузевої інтегрованої системи, яка поєднує вимоги різних видів економічної діяльності (виробництво, торгівля,



послуги, медична практика). Обґрунтовано необхідність уніфікації компетентнісних моделей персоналу з урахуванням цифрових навичок, регуляторних вимог і стандартів якості. Встановлено, що ключовими особливостями HR-інжинірингу є: цифровізація HR-процесів, розвиток міждисциплінарних компетентностей, формування кластерних моделей взаємодії (освіта – бізнес – медицина – виробництво), а також адаптація кадрової політики до динамічних змін ринку праці. Доведено, що галузева специфіка проявляється у диференціації регулятивного впливу та вимог до персоналу залежно від сегмента діяльності (хімічне виробництво, сервісна діяльність, медичні послуги). **Висновки.** HR-інжиніринг підприємств косметичної індустрії в Україні в умовах цифрової економіки виступає стратегічним інструментом підвищення конкурентоспроможності та інноваційності діяльності підприємств. Його ефективність забезпечується через інтеграцію цифрових технологій, стандартизацію компетентностей і розвиток міжгалузевої взаємодії. Перспективами подальших досліджень є розробка моделей цифрової трансформації HR-систем, адаптованих до умов ринку праці України.

**Ключові слова:** управління персоналом, HR-інжиніринг, підприємств косметичної індустрії, цифровізація, цифрова економіка

**Abstract:** The purpose of the article is to substantiate the theoretical and practical foundations of HR-engineering for cosmetic industry enterprises, taking into account their sectoral affiliation in Ukraine and the impact of digitalization processes.

**Methods.** The study uses general scientific and special methods, in particular: systems approach — for analyzing HR-engineering at cosmetic industry enterprises as a component of engineering, HR-engineering as a management system; structural-functional analysis — to determine the components of regulatory functions, the specifics of formation and implementation of personnel competencies in various segments of the cosmetic industry; comparative analysis — to identify sectoral differences in HR-engineering in manufacturing, trade, and the provision of services



in cosmetology; generalization method — for the formulation of practical recommendations. **Results.** It is determined that HR-engineering in the cosmetic industry acquires the features of an inter-sectoral integrated system that combines the requirements of various types of economic activity (manufacturing, trade, services, medical practice). The necessity of unifying personnel competency models is justified, taking into account digital skills, regulatory requirements, and quality standards. It is established that the key features of HR-engineering are: digitalization of HR processes, development of interdisciplinary competencies, formation of cluster interaction models (education – business – medicine – manufacturing), as well as adaptation of personnel policy to dynamic changes in the labor market. It is proven that sectoral specificity manifests itself in the differentiation of regulatory influence and requirements for personnel depending on the business segment (chemical production, service activities, medical services). **Conclusions.** HR-engineering of cosmetic industry enterprises in Ukraine in the conditions of the digital economy acts as a strategic tool for increasing the competitiveness and innovativeness of enterprise activities. Its effectiveness is ensured through the integration of digital technologies, standardization of competencies, and the development of inter-sectoral interaction. **Prospects for further research** are the development of models for the digital transformation of HR systems adapted to the conditions of the Ukrainian labor market.

**Keywords:** personnel management, HR-engineering, cosmetic industry enterprises, digitalization, digital economy

**Постановка проблеми.** Сучасний ринок праці України характеризується значними диспропорціями. Зменшення кількості працездатного населення в Україні, погіршення демографічних перспектив у результаті активних воєнних дій зменшують пропозицію на ринку праці в цілому. Посилюються і виклики безпосередньо для підприємств косметичної індустрії — їм притаманна висока плинність серед майстрів, наявний дефіцит кваліфікованих хірургів,



косметологів, залежність ефективності діяльності від репутації майстра, швидка зміна технологій тощо.

Цифрова трансформація економіки, що супроводжується інтенсивним розвитком технологій обробки даних, автоматизації та штучного інтелекту, обумовлює необхідність концептуального переосмислення підходів до управління персоналом як в цілому, так і в косметичній індустрії, де людський капітал виступає ключовим носієм інновацій та креативності. У цьому контексті формується нова управлінська парадигма — HR-інжиніринг, який, на відміну від традиційного управління персоналом, орієнтується на цілеспрямоване проектування, моделювання та оптимізацію бізнес-процесів відповідно до стратегічних цілей підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання цифрової трансформації досить широко обговорюються в науковій літературі. Так, Т. Воробець розглядає як позитивні наслідки цифровізації (підвищення продуктивності праці, спрощення процесів найму, оцінювання персоналу), так і негативні – ризики кібератак тощо [1]. Професор Є. Іонін через призму аналізу цифровізації процесів управління в різних країнах наголошує на їх взаємозв'язку з конкуренцією фірми, робить пропозиції щодо побудови сталої цифрової стратегії фірм [2, 3].

Безпосередньо процеси цифровізації і інжиніринг розглядає у своїх працях С. Смерічевський, який наголошує на тому, що використання інструментів цифровізації відкриває нові можливості для автоматизації бізнес-процесів, прискорення управлінських рішень, дає змогу підприємствам не лише оптимізувати ресурси, а й формувати довгострокові стратегії розвитку [4].

У цілому інжиніринг — це термін, що охоплює досить широкий спектр видів діяльності з творчим застосування наукових методів і принципів. Його традиційно трактують як форму підвищення ефективності бізнесу на основі раціонального використання ресурсів на стадії підготовки проекту, організації виробництва, реалізації продукції, а також як надання послуг дослідницького,



проектно-конструкторського, розрахунково-аналітичного, виробничого характеру тощо [5]. У науковій літературі склався цілий напрям інжинірингу - HR-інжиніринг. М. Ведерніков та інші вчені досліджують HR-інжиніринг через призму перспектив використання digital-інструментів на підприємствах в умовах цифрової економіки [6]. К. Астаф'єва, О. Бондарчук, Г. Нікульнікова розглядають HR-інжиніринг у контексті інноваційного розвитку та трактують як систему управління людськими ресурсами, методологію забезпечення дієвого механізму формування людського капіталу на макро- та макрорівнях [7]. В. Кифяк, В. Запихляк слушно зауважують, що HR-інжиніринг ґрунтується на інтеграції процесу менеджменту персоналу у бізнес-модель підприємства через побудову організаційної структури, оптимізацію бізнес-процесів, діджиталізацію діяльності та корпоративну культуру [8]. Що стосується HR-інжинірингу в умовах формування цифрової економіки підприємств саме косметичної індустрії в Україні, то така проблема потребує деталізації та систематизації.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** В Україні HR-інжиніринг — відносно новий напрям досліджень. Косметологія ж не виокремлена як самостійна галузь у класифікаційних системах, а відноситься до декількох сфер залежно від характеру діяльності, що суттєво впливає на управління підприємствами, менеджмент персоналу. HR-інжиніринг підприємств косметичної індустрії практично не актуалізується серед наукових напрацювань. Таким чином, HR-інжиніринг підприємств косметичної індустрії з урахування їх галузевої приналежності потребує уточнення та належної систематизації.

**Метою статті** є обґрунтування теоретичних і практичних засад HR-інжинірингу підприємств косметичної індустрії з урахуванням їх галузевої приналежності в Україні та впливу процесів цифровізації.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Кількісні та якісні параметри діяльності підприємств косметичної індустрії України протягом останніх 10–15



років характеризується загальною тенденцією до зростання з періодичними кризовими коливаннями, зумовленими макроекономічними та соціальними факторами. Зокрема, у 2015–2019 роках спостерігалось стабільне розширення виробництва та ринку, тоді як у 2020–2022 роках відбулися структурні трансформації, пов'язані з пандемією та військовими діями. Водночас уже у 2023 році зафіксовано відновлення галузі, зокрема зростання ринку послуг на 15%, що підтверджує її адаптивність та потенціал до подальшого розвитку [9].

Нині зростає кількість салонів і клінік, які надають косметичні послуги, медична косметологія підпадає під ліцензування, що потребує системного обліку кваліфікацій. Всі перераховані чинники вимагають більш ефективного управління персоналом, його оптимізацію у частині інтенсифікації застосуванням сучасних digital-технологій. Виконанню поставленої задачі і слугує HR-інжиніринг, метою якого є підвищення ефективності використання людського капіталу. Направлений HR-інжиніринг на моделювання, стандартизацію HR-функцій, бізнес-процесів, використання digital-інструментів, зокрема, штучного інтелекту, аналітику даних, чат-боти, відео-інструменти, HRM-системи, а також орієнтацію на такі вимірювані результати як KPI, HR-метрики тощо.

Класичні складові управління персоналом (підбір, навчання, адаптація, оцінювання) трансформуються через призму HR-інжинірингу. На стадії підбору персоналу все частіше використовується автоматизація пошуку, скринінгу резюме, на стадії адаптації - стандартизовані програми входження в посаду, а навчання проводиться через онлайн – платформи із затвердженням стандартизованих програм підвищення кваліфікації тощо.

HR-інжиніринг оперує численними сучасними інструментами, такими як HR-аналітика, система управління результативністю персоналу, моделювання компетентностей як інструмент HR-інжинірингу. На косметичних підприємствах крім зазначених інструментів враховуються тренди краси,



навчання, постійно відбувається підвищення soft, hard skills, адже еталони краси під впливом масових медіа постійно змінюються (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняльна характеристика інжинірингу та HR-інжинірингу

Критерій	Інжиніринг	HR-інжиніринг	HR-інжиніринг у косметичній індустрії
Основні інструменти	Бізнес-процес реінжиніринг, автоматизація, оптимізація	HR-аналітика, система управління результативністю персоналу, моделювання компетентностей як інструмент HR-інжинірингу	HR-аналітика з урахуванням трендів краси, навчання, підвищення soft+hard skills, використання бренду роботодавця
Тип процесів	Виробничі, логістичні, технічні	Рекрутинг, адаптація, оцінка, мотивація	Рекрутинг креативних і технічних кадрів, навчання сервісу, управління клієнтським досвідом
Компетенції персоналу	Технічні, інженерні	Управлінські, комунікаційні, аналітичні	Мультидисциплінарні: хімія, дерматологія, маркетинг, клієнтський сервіс
Фокус на клієнта	Опосередкований	Частково залученість персоналу (через)	Високий: клієнтський досвід, персоналізація послуг
Результат	Оптимізовані процеси та продукція	Ефективна система управління персоналом	Конкурентоспроможний бренд, інноваційний продукт і високий рівень сервісу

Джерело: власна розробка автора

Косметична індустрія охоплює такі ключові сектори, як промисловість (20.42), торгівля (46.45, 47.75), сфера послуг та охорони здоров'я (96.02, 86.22, 86.90), освіта (85.59) інші види освіти (курси косметологів, візажистів). Це дозволяє розглядати її як міжгалузеву систему, що поєднує виробничі, сервісні та медичні компоненти і має свою специфіку регулювання, управління діяльністю на рівні підприємства (рис.1).



## АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК



Рис. 1. Інструменти впливу та роль HR-інжинірингу підприємств косметичної індустрії

Джерело: складено автором



Якщо ж косметологія розглядається як естетична діяльність без медичного втручання (салони краси, доглядові процедури, SPA-послуги), вона відноситься до сфери побутових послуг і класифікується у секції S — Надання інших видів послуг, зокрема за шифром 96.02 “Надання послуг перукарнями та салонами краси”. Саме цей код найчастіше використовується суб’єктами господарювання, що працюють у сфері б’юті-індустрії. Наприклад, косметичні салони (не медичні) належать до секції S (код 96.02–96.04). Однак медична косметологія — ін’єкційні процедури, апаратне омолодження, дерматологічні послуги — класифікується в секції Q (86.90).

Окремо слід враховувати виробничий сегмент косметичної галузі, який включає розробку та виготовлення косметичної продукції. У цьому випадку діяльність належить до переробної промисловості (секція C) і класифікується за шифром 20.42 “Виробництво парфумних і косметичних засобів”. Цей напрям є особливо важливим для досліджень, пов’язаних із HR-інжинірингом підприємств, оскільки охоплює організаційно-виробничі процеси, інновації та управління персоналом у промисловому середовищі. Підприємства косметичної індустрії, зокрема підприємства, що здійснюють розробку та виготовлення косметичної продукції, мають низку унікальних характеристик, що визначають специфіку HR-інжинірингу, а саме: високу роль креативного людського капіталу. До складу персоналу входять хіміки-технологи, маркетологи, дизайнери, фахівці з брендингу; динамічність ринку, що зумовлює швидку зміну трендів та шидке оновлення компетенцій персоналу.

На підприємства косметичної індустрії поширюються стандарти якості косметики, дерматологічні вимоги, сертифікація, тому HR-інжиніринг націлений на дотримання трудового законодавства, адаптацію HR-процесів до специфіки виробництва, продажу та послуг у косметичній сфері, тоді як класичний HR-інжиніринг націлений на дотримання технічних стандартів, безпеки виробництва.



При регулюванні діяльності підприємств косметичної індустрії, що займаються виробництвом парфумних і косметичних засобів (креми, шампуні, декоративну косметику, парфуми, засоби догляду) домінують технічні регламенти, стандарти якості. Надання послуг перукарнями та салонами краси продукції регламентується за допомогою санітарні норми, правила надання послуг, а спеціальна медична практика (якщо проводяться ін'єкційні процедури) повинна підтверджуватись ліцензуванням медичної практики, клінічними протоколами та стандартами лікування, контролем медичного обладнання, високими вимогами до кваліфікації персоналу (медична освіта), державним наглядом у сфері охорони здоров'я.

HR-інжиніринг підприємств косметичної індустрії забезпечує синхронізацію усіх підсистем управління персоналом на основі уніфікованих вимог до компетентностей. Уніфікація компетентнісних вимог виступає ключовим інструментом такої синхронізації, оскільки забезпечує стандартизацію знань, умінь і поведінкових характеристик персоналу незалежно від сегмента діяльності. Управління компетенціями співробітників, як зазначається в численних дослідженнях, передбачає можливість підвищити конкурентоспроможність фірми, сконцентруватися на конкретних предметах управлінського впливу в системі HR-інжинірингу організації [10, 11, 12].

Особливу увагу слід приділити компетенціям керівників підприємств косметичної індустрії, від знань, умінь яких залежить реалізація ідеї та безпосередньо формування косметичних кластерів як інтегрованих екосистем, що об'єднують підприємства-виробники, заклади освіти, науково-дослідні установи, медичні організації та бізнес-структури [13]. Функціонування таких кластерів забезпечує інституційну платформу для узгодження стандартів управління персоналом, гармонізації освітніх програм із потребами ринку праці та впровадження спільних інноваційних проєктів. При цьому ефект синергії досягається за рахунок зниження трансакційних витрат, обміну знаннями. Використання HR-інжинірингу у цьому процес означає можливість на основі



єдиних галузевих рамок компетентностей, впровадження дуальної освіти, створення центрів сертифікації персоналу, використання цифрових платформ для управління талантами сприяти подальшому підвищенню ефективності діяльності підприємств.

Крім того, кластерна модель сприяє прискоренню інноваційних процесів, оскільки забезпечує тісний зв'язок між наукою, освітою та практикою. Це особливо важливо для косметичної індустрії, яка характеризується високою динамікою технологічних змін, зростанням ролі біотехнологій, цифрових сервісів і персоналізованих продуктів. Відповідно, HR-інжиніринг у таких умовах трансформується з функціональної підсистеми управління в стратегічний інструмент розвитку галузі, що забезпечує її адаптивність, інноваційність і конкурентоспроможність.

Функціонування підприємств косметичної індустрії залежить від попиту на їх продукцію, на що впливає не тільки якість продукції, стандарти краси, але і можливість споживачів оплачувати послуги, маркетингу продукції, організації соціально-трудова відносин на підприємствах в цілому [14, 15, 16].

Таким чином, HR-інжиніринг у косметичній індустрії еволюціонує від внутрішньоорганізаційної функції до міжгалузевого інтеграційного механізму, який через кластеризацію: синхронізує компетентності, прискорює інноваційні процеси, забезпечує збалансований розвиток кадрового потенціалу. Синхронізація процесів управління персоналом через уніфікацію компетентностей і розвиток кластерних моделей взаємодії є ключовими передумовами формування ефективної системи HR-інжинірингу в косметичній індустрії України в умовах цифрової економіки.

**Висновки.** HR-інжиніринг підприємств косметичної індустрії в Україні в умовах цифрової економіки виступає стратегічним інструментом підвищення конкурентоспроможності та інноваційності діяльності підприємств. Його ефективність забезпечується через інтеграцію цифрових технологій, стандартизацію компетентностей і розвиток міжгалузевої взаємодії.



Перспективами подальших досліджень є розробка моделей цифрової трансформації HR-систем, адаптованих до умов ринку праці України.

### **Список використаних джерел**

1. Воробець Т., Мохнацький М. Цифрова трансформація управління персоналом: перспективи та виклики для підприємницьких структур. *Економіка та суспільство*. 2025. № 73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-71>.
2. Іонін Є., Присіч А. Цифрова трансформація в управлінні компаніями: Україна на шляху до конкурентоспроможності. *Економічний аналіз*. 2024. Том 34. № 3. С. 429-437. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.03.429>.
3. Іонін Є., Присіч А. Впровадження цифрового управління в бізнесі: виклики, етапи та ефективні практики. *Економіка і організація управління*. 2025. Вер 2025. С. 26-33. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2025.2.3>.
4. Smerichevskiy S. Applied principles of the intellectualisation of engineering enterprises under digitalisation conditions. *Economic analysis*, 2025. № 35 (3). С. 34-42. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.03.034>.
5. Інжиніринг систем внутрішньоуправлінської інформації підприємств та об'єднань: монографія / С. В. Поздняков, О. В. Кузьмін, В. В. Кійко, Л. М. Акімова. Херсон: Олді-плюс, 2018. 348 с. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/a87c9ea9-e33f-4fa2-b561-8795c532bbba/content>
6. Ведерніков М., Чернушкіна О., Кропивницький Б. Застосування digital-інструментів HR-інжинірингу в умовах цифровізації економіки. *Вісник Хмельницького національного університету*, 2024. № 6. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-11>.
7. Астаф'єва К., Бондарчук О., Нікульнікова Г. HR-інжиніринг у контексті економіки знань та інноваційного розвитку. *Економіка та суспільство*. 2025. № 73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-8>.



8. Кифяк В. І., Запухляк В. М. Інструменти HR-інжинірингу у управлінні організаціями. *Ефективна економіка*. 2021. № 10. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/10\\_2021/88.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/10_2021/88.pdf).
9. Індустрія краси в Україні через призму ринку ритейлу. URL: [https://allretail.ua/news/79793-industriya-krasi-v-ukrajini-kriz-prizmu-rinku-riteylu?utm\\_source=chatgpt.com](https://allretail.ua/news/79793-industriya-krasi-v-ukrajini-kriz-prizmu-rinku-riteylu?utm_source=chatgpt.com) (дата звернення: 24.04.2026).
10. Кичко І., Парубець О., Холодницька А., Пермінова В., Литвин С. Формування управлінських компетенцій керівників та їх вплив на конкурентоспроможність фірми і ринок праці в Україні. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*, 2021. № 4(39). С. 284–293. DOI: <https://doi.org/10.18371/.v4i39.241317>.
11. Ведерніков М., Базалійська Н., Зелена М., Базалійський В. Формування компетентнісного підходу управління людськими ресурсами в системі HR-інжинірингу організації. *MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS*. 2024. № 2. С. 20–27. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-12-3>.
12. Глушко Т. В., Камінський В. В. Інноваційний hr-інжиніринг на засадах компетентнісного підходу. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2022. № 2(81). DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2022.2.26>.
13. Кичко І. І., Холодницька А. В. Мотиваційний імператив реалізації управлінських компетенцій та збалансування ринку праці в Україні. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. № 1 (25). С.7-14.
14. Москаленко В. А., Хоменко І. О, Бабаченко Л. В., Макарецца Ю. В. Трансформаційні процеси цифрової поведінки споживачів під час воєнного стану та їх наслідки для бізнесу в Україні. *Розвиток міста*. 2026. № 1(09). С. 232-239.
15. Хоменко І. О, Ільчук В. П., Бабаченко Л. В., Висоцька Д. О. Маркетингові стратегії персоналізації клієнтського досвіду в умовах



цифровізації ритейлу: методологічні аспекти. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2026. № 1 (45). С. 76-87.

16. Zgalat-Lozynska, L. ., Lych, V. Holovach, N. (2024). The role of modernization of social and labor relations in achieving the goals of sustainable socio-economic development. *Ways to Improve Construction Efficiency*, 2(54), 40–49. [https://doi.org/10.32347/2707-501x.2024.54\(2\).40-49](https://doi.org/10.32347/2707-501x.2024.54(2).40-49)