

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-50>

УДК 005.961:658.3:615.47

**Бялошицький Михайло Олександрович**

здобувач третього рівня вищої освіти,  
Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний заклад  
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-4849-0926>

**Mykhailo Bialoshytskyi**

Private Joint Stock Company “Higher Educational Institution  
“Interregional Academy of Personnel Management”

## ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ HR-ІНЖИНІРИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ КОСМЕТИЧНОЇ ГАЛУЗІ

## PECULIARITIES OF IMPLEMENTING HR ENGINEERING IN ENTERPRISES OF THE COSMETICS INDUSTRY

**Анотація.** Розкрито особливості впровадження HR-інжинірингу на підприємствах косметичної галузі в умовах зростаючої конкуренції, інноваційного розвитку та динамічних змін ринку. Розглянуто HR-інжиніринг як стратегічний інструмент управління людськими ресурсами, що забезпечує цифровізацію HR-процесів, підвищення мотивації персоналу, розвиток креативності та формування інноваційної корпоративної культури. Визначено специфіку косметичної галузі, що потребує врахування галузевих особливостей при впровадженні HR-інжинірингових рішень. Наведено етапи реалізації HR-інжинірингу з урахуванням галузевої специфіки, зокрема сезонності, високої частки творчих професій і потреби в гнучких системах стимулювання. Обґрунтовано доцільність застосування сучасних HRM-систем, інструментів оцінювання та управління талантами як факторів сталого розвитку підприємств.

**Ключові слова:** HR-інжиніринг, інновацій, підприємствах косметичної галузі, управління персоналом, цифровізація HR-процесів.

**Summary.** The study explores the specifics of implementing HR engineering in enterprises within the cosmetics industry under conditions of dynamic market development, intense competition, and the growing importance of human capital as a strategic resource. The relevance of HR engineering is substantiated as a comprehensive personnel management tool that combines methods of optimization, digital transformation, and automation of HR processes. The key factors driving the need to adapt HR practices to industry-specific conditions are identified, including seasonal demand fluctuations, a high proportion of manual labor, the creative nature of work, and the demand for innovation. The stages of HR engineering implementation are systematized: personnel planning, job analysis, onboarding and training management, competency assessment, talent pool development, recruitment, performance evaluation, motivation, labor discipline enforcement, and documentation support. Particular attention is given to the development of creative potential, the use of modern HRM systems, automation of qualification tracking, construction of individual career development paths, digital learning, mentoring programs, and mechanisms for evaluating employees' innovative contributions. Practical examples of HR engineering implementation are provided, including partnerships with specialized educational institutions, the use of AI in recruitment, launching internal innovation contests, supporting inclusion, and developing flexible organizational structures. It is proven that effective implementation of HR engineering solutions contributes to improving the competitiveness, adaptability, innovativeness, and resilience of cosmetics industry enterprises. The obtained results may serve as a foundation for developing personnel management strategies aimed at the long-term development of enterprises in the industry. Prospects for further research have been identified in the direction of developing a methodology for evaluating the effectiveness of specific HR tools and substantiating approaches to their improvement in the context of digitalization and the transformation of the global cosmetics market.

**Keywords:** HR engineering, innovation, cosmetics industry enterprises, personnel management, HR process digitalization.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах високої конкуренції та динамічного розвитку ринку товарів підприємства косметичної галузі стикаються з необхідністю оперативної адаптації до змін

зовнішнього середовища, впровадження інновацій та підвищення ефективності управління персоналом. Саме тому виникає потреба в застосуванні сучасних інструментів HR-менеджменту, серед

яких особливе місце посідає HR-інжиніринг – комплексний підхід до проектування, оптимізації та автоматизації кадрових процесів.

HR-інжиніринг дозволяє не лише забезпечити стратегічне управління людським капіталом, а й формувати гнучкі, адаптивні моделі організації праці, що є вкрай важливим для підприємств косметичної галузі, які орієнтовані на інновації, креативність та якісне обслуговування клієнтів. Водночас, специфіка цієї галузі (висока частка ручної праці, творчих професій, сезонність попиту тощо) потребує врахування галузевих особливостей при впровадженні HR-інжинірингових рішень.

Актуальність теми зумовлена необхідністю поглибленого вивчення методологічних засад HR-інжинірингу та особливостей його практичної реалізації в умовах розвитку підприємств косметичної галузі, з урахуванням національного і міжнародного досвіду. Дослідження в цьому напрямі сприятиме формуванню ефективних систем управління персоналом, що відповідають вимогам сучасного ринку та стратегічним цілям підприємств галузі.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Проблемам побудови системи HR-інжинірингу присвятили праці такі зарубіжні вчені, як: М. Хамер [9], М. Робсон [10] та ін. Їхні дослідження стали основою для формування концепцій реінжинірингу бізнес-процесів, включаючи кадрові. Особливу увагу в цих працях приділяється ефективності організаційних структур, оптимізації управління, інструментам підвищення продуктивності праці.

Водночас у більшості досліджень наголос робиться на загальних підходах до HR-інжинірингу, без урахування галузевої специфіки. Значна частина наукових публікацій стосується розвитку ринку інжинірингових послуг загалом, залишаючи поза увагою особливості впровадження HR-інжинірингу конкретної галузі, зокрема у сфері косметичної промисловості.

До проблем розвитку інжинірингового підходу в управлінні персоналом зверталися й українські дослідники. Зокрема, праці Л. Волянської-Савчук, Р. Дурач [2], Т. Глушко, В. Камінського [3], Н. Гординської [4], О. Ситник [6] висвітлюють різні питання впровадження HR-інструментів до вітчизняних підприємств. У їхніх роботах розглянуто механізми вдосконалення кадрових процесів, інноваційні технології управління людськими ресурсами, а також необхідність інтеграції HR-інжинірингу у стратегічне планування підприємств. Концепція формування конкурентоспроможного кадрового потенціалу широко представлена у науковому доробку Н. Головач, Г. Дмитренко [5].

Проте, попри значну кількість наукових праць, практично відсутні дослідження у напрямі побудови та впровадження HR-інжинірингу на підпри-

ємствах косметичної галузі. Зважаючи на інноваційний характер цієї галузі, високу залежність від якості людського капіталу, постійне оновлення ринкових вимог, розгляд зазначеної тематики є актуальним і перспективним.

**Метою статті** є визначення особливостей завдань впровадження HR-інжинірингу на підприємствах косметичної галузі з урахуванням галузевої специфіки та сучасних тенденцій управління персоналом.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** На сучасному етапі економічного розвитку людський капітал виступає одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Персонал є визначальним ресурсом виробництва, ефективно управління яким здатне істотно підвищити продуктивність праці та сприяти сталому розвитку підприємства в довгостроковій перспективі [5; 7]. Водночас зростання конкуренції, динамічність ринкових трендів і галузева специфіка, зокрема в косметичній індустрії, зумовлюють необхідність застосування сучасних підходів до формування та управління персоналом.

У цьому контексті особливого значення набуває HR-інжиніринг – комплексний інструментарій методів і технологій, орієнтований на проектування, оптимізацію та гнучке управління HR-процесами. У науковій вітчизняній літературі [2–4; 6] HR-інжиніринг визначено як один із пріоритетних напрямів стратегічного управління персоналом, що забезпечує адаптивність організації до змін зовнішнього і внутрішнього середовища, а також сприяє раціональному використанню кадрового потенціалу.

Косметична галузь є однією з найбільш динамічних і конкурентоспроможних сфер економіки, що вирізняється швидким оновленням асортименту продукції та послуг, а також високими вимогами до якості клієнтського обслуговування. Такі особливості формують специфічні умови для управління персоналом, який виступає ключовим стратегічним ресурсом підприємств галузі. Впровадження HR-інжинірингу в цьому контексті передбачає використання комплексного підходу до оптимізації, реорганізації та цифрової трансформації процесів управління людськими ресурсами, з урахуванням потреб інноваційного розвитку та ринкової адаптивності [3, с. 204].

Особливістю HR-інжинірингу в косметичній галузі є його орієнтація на вирішення таких ключових завдань:

- забезпечення швидкої адаптації персоналу до змінних умов ринку;
- підвищення рівня мотивації працівників шляхом створення гнучких та прозорих систем стимулювання;
- розвиток креативності та інноваційності персоналу, зважаючи на високу конкуренцію та швидкі зміни трендів у косметичній галузі;

– впровадження сучасних інформаційних технологій, які спрощують процеси комунікації та підвищують ефективність HR-функцій.

Впровадження системи HR-інжинірингу на підприємствах косметичної галузі передбачає врахування специфічних характеристик цього сектора, серед яких домінують висока конкуренція, інноваційна орієнтація та потреба у швидкій адаптації до змінних споживчих тенденцій. Реалізація HR-процесів в умовах косметичної індустрії має бути максимально гнучкою, здатною забезпечити належний рівень технічної кваліфікації персоналу, з врахуванням креативності та клієнтоорієнтованості [1].

Першим етапом впровадження HR-інжинірингу є планування персоналу з урахуванням потреби в фахівцях різних напрямів – розробки продукції, маркетингу, збуту, дотримання регуляторних вимог. Особливу увагу слід приділяти сезонним коливанням попиту. Ключовими завданнями HR-інжинірингу на цьому етапі є системне визначення джерел підбору персоналу (зокрема, партнерство з профільними закладами освіти), розробка алгоритмів прогнозування кадрових потреб та підвищення аналітичної спроможності керівників щодо управління людським капіталом.

Другий етап HR-інжинірингу на підприємствах косметичної галузі охоплює аналіз і оцінювання робочих місць із урахуванням необхідності поєднання технічних і креативних компетенцій персоналу. У межах цього етапу передбачається створення сприятливих умов праці, впровадження сучасних систем оцінювання результативності, орієнтованих на інноваційний внесок працівників, а також регулярне оновлення посадових інструкцій відповідно до технологічних змін і ринкових запитів. Практичним прикладом може слугувати організація періодичних тренінгів із залученням галузевих експертів щодо сучасних тенденцій у косметичній індустрії, що дозволяє працівникам розвивати навички створення продукції відповідно до екологічних стандартів та споживчих вподобань. Крім того, доцільним є впровадження менторських програм, у межах яких досвідчені фахівці підрозділів досліджень і розробок (R&D) здійснюють професійну підтримку молодих спеціалістів (наприклад, хіміків) сприяючи обміну знаннями та формуванню інноваційного мислення.

Третій етап HR-інжинірингу передбачає оцінювання професійних компетенцій персоналу, розроблення індивідуальних траєкторій професійного розвитку, а також формування кадрового резерву. У центрі уваги цього етапу – підтримка інноваційного потенціалу працівників, стимулювання їхньої ініціативності та забезпечення умов для безперервного вдосконалення. Одним із дієвих інструментів HR-інжинірингу є запровадження системи щоквартального оцінювання, що охоплює не лише традиційні показники

результативності, а й індикатори інноваційності, наприклад, кількість запропонованих ідей щодо нових продуктів або оптимізації процесів. Додатково ефективним є використання індивідуальних коучинг-сесій, під час яких визначаються персональні кар'єрні цілі, оцінюються поточні компетенції працівників і розробляються персоналізовані плани розвитку з орієнтацією на участь у перспективних інноваційних проєктах підприємств косметичної галузі.

Четвертий етап HR-інжинірингу на підприємствах косметичної галузі – це управління процесами відбору та найму персоналу, де особливу увагу слід приділяти поєднанню технічної експертизи кандидатів із їхнім творчим потенціалом. До ключових завдань HR-інжинірингу належить формування чітких вимог до кандидатів, застосування кейс-інтерв'ю, анкетування, а також активна співпраця з профільними закладами освіти. Окрему роль на цьому етапі відіграє впровадження сучасних цифрових рішень, зокрема застосування штучного інтелекту для автоматизованого скринінгу резюме, аналізу поведінкових характеристик кандидатів та прогнозування їх відповідності корпоративній культурі. Наприклад, організація конкурсів на найкращу формулу косметичного засобу серед студентів профільних вишів дозволяє ідентифікувати перспективних фахівців ще на етапі навчання та залучати їх до участі у розробках підприємства. Такі інструменти дозволяють значно підвищити ефективність та об'єктивність процесу добору персоналу.

П'ятий етап – адаптація та професійна орієнтація нових працівників – має забезпечити їхнє ефективне занурення у корпоративну культуру та інноваційне середовище компанії, що досягається через впровадження менторських програм, онбордингу, спеціалізованих воркшопів і тренінгів. Наприклад, для новоприйнятих дизайнерів упаковки доречно проводити воркшопи з експертами з брендингу, які допомагають швидко опанувати корпоративні стандарти й актуальні естетичні тенденції. Іншим ефективним інструментом є створення «вітального пакету» у форматі інтерактивних онлайн-курсів, які висвітлюють історію компанії, її цінності та інноваційні досягнення.

Шостий етап – управління трудовою дисципліною – у рамках впровадження HR-інжинірингу передбачає розробку систематичних підходів до контролю за дотриманням стандартів якості та безпеки продукції, таких як регулярні внутрішні аудити, структурований зворотний зв'язок і залучення працівників до самоконтролю на виробничих лініях. HR-інжиніринг на цьому етапі спрямований на створення структурованих механізмів поведінкової відповідальності та формування корпоративної культури, орієнтованої на якість. Такий підхід не лише підвищує рівень відповідальності, а й забезпечує прозорість та усвідом-

лення зв'язку між дотриманням стандартів та репутацією бренду.

Сьомий етап – атестація персоналу та управління оплатою праці – у межах HR-інжинірингу набуває стратегічного значення як інструмент формування високоєфективної команди. Він має включати оцінювання не лише традиційних показників продуктивності, а й інноваційного внеску працівників. Наприклад, надання бонусів за успішне впровадження нових формул або ідей для вдосконалення продукції сприяє мотивації та підкреслює значущість креативності в досягненні стратегічних цілей компанії. Такий інженерно орієнтований підхід до оцінки результатів праці забезпечує об'єктивність та гнучкість в управлінні винагородами.

Восьмий етап – управління мотивацією через HR-інжинірингові рішення – орієнтований на проектування сприятливого середовища для професійної самореалізації та творчості. Наприклад, організація внутрішніх конкурсів на найкращу ідею для нової косметичної лінійки, з подальшим визнанням і винагородою переможців, розроблених за допомогою HR-інжинірингових підходів, є дієвим інструментом активізації ініціативності персоналу та формування інноваційної корпоративної культури.

Дев'ятий етап охоплює управління навчанням і розвитком персоналу, що має включати як технічні завдання (розробка нових формул, дотримання стандартів якості), так і розвиток soft skills (комунікація, командна робота, презентація ідей). Поєднання та систематизація тренінгів із впровадження новітніх технологій і курсів з ефективною комунікацією підвищує загальний професійний рівень персоналу та сприяє успішному функціонуванню команди в умовах динамічного ринку.

Десятий етап впровадження HR-інжинірингу – управління документальним забезпеченням HR-процесів – спрямований на цифрову трансформацію кадрових процедур відповідно до галузевих вимог та чинного законодавства. Впровадження спеціалізованих HRM-систем для обліку кваліфікацій, сертифікатів безпеки та іншої кадрової інформації є інструментом інжинірингового підходу до автоматизації рутинних процесів та підвищення їхньої точності. HR-інжиніринг забезпечує системність, оперативність і прозорість у веденні кадрової документації, що є особливо актуальним під час перевірок з боку контролюючих органів та для відповідності галузевим стандартам якості.

Управління талантами є стратегічною функцією, спрямованою на виявлення, розвиток та збереження високопотенційного персоналу в умовах високої інноваційності косметичної галузі. HR-інжиніринг передбачає формалізацію процесів залучення талантів, створення механізмів їх професійного супроводу (менторство, індиві-

дуальні траєкторії розвитку), а також побудову системи мотивації, що стимулює довгострокову лояльність і креативність. Завдяки інженерному підходу до управління персоналом, підприємства отримують змогу стратегічно управляти потенціалом працівників як ключовим ресурсом інноваційного розвитку.

Значну роль відіграє також автоматизація та цифровізація HR-функцій. Використання сучасних платформ для навчання, оцінювання, внутрішньої комунікації та аналітики дозволяє скоротити часові витрати, знизити рівень ручної обробки даних і зосередитися на стратегічних завданнях. Особливої популярності наразі набувають системи управління ефективністю, зворотного зв'язку та електронного навчання [6; 7].

Галузева специфіка косметичного бізнесу обумовлює необхідність персоналізованих підходів до управління персоналом, зокрема в підрозділах маркетингу, продажів, розробки продуктів та клієнтського сервісу. Індивідуалізація HR-процесів, впровадження менторських програм і розвитку кар'єрних треків сприятимуть зростанню лояльності працівників і формуванню стабільного кадрового ядра [1].

Отже, HR-інжиніринг у косметичній індустрії відіграє ключову роль у формуванні конкурентоспроможності підприємств, адаптуючи кадрові практики до галузевих викликів і тенденцій. Ефективне впровадження HR-інжинірингу на підприємствах косметичної галузі потребує системного підходу, що базується на інноваційності, гнучкості управлінських процесів та розвитку персоналу. У Таблиці 1 узагальнено основні напрями HR-інжинірингу з практичними заходами, спрямованими на підвищення ефективності управління персоналом.

Відтак, системний підхід до впровадження HR-інжинірингу з урахуванням особливостей косметичної галузі поєднує технічні знання з креативністю. Залучення талантів через співпрацю з профільними закладами вищої освіти є ефективним кроком, особливо для компанії, що спеціалізується на розробці інноваційних продуктів, як, наприклад, «L'Oréal» з власною освітньою академією [8]. Матричні організаційні структури дають змогу косметичним брендам оперативно реагувати на ринкові тренди – прикладом цього є запуск лімітованих сезонних колекцій. Оцінка продуктивності, що враховує креативний внесок працівників, є особливо важливою для фахівців із дизайну упаковки та розробки нових формул.

Навчання через онлайн-платформи й участь у тренінгах відповідає актуальній потребі в постійній адаптації до змін у складі продукції та нормативному регулюванні. Технологічна інтеграція, зокрема застосування штучного інтелекту під час підбору персоналу, вже активно впроваджується глобальними косметичними гігантами, такими як

Таблиця 1 – Ключові напрями HR-інжинірингу у косметичній індустрії: практичні підходи та очікувані результати

Напрямок HR-інжинірингу	Особливості косметичної галузі	Практичні заходи	Очікуваний результат
Залучення та утримання талантів	Косметична індустрія вимагає унікального поєднання креативності (для створення нових образів і концепцій) та глибоких технічних знань (у хімії, дерматології, технології виробництва)	Стажування та партнерства з профільними вишами, менторські програми з практиками галузі, розробка кар'єрних треків у креативному та технічному напрямах, внутрішні конкурси інновацій	Формування команди інноваційно активних фахівців, які здатні створювати конкурентні продукти
Організаційна структура	Швидкоплинність трендів та сезонні піки попиту (свята, запуск лінійок) потребують гнучких структур управління	Запровадження матричних структур, створення крос-функціональних команд (R&D, маркетинг, продажі), що працюють над запуском нових продуктів	Оперативна адаптація до змін ринку, ефективна взаємодія між підрозділами
Управління продуктивністю	Продуктивність у косметичній сфері тісно пов'язана з креативним вкладом працівників у розробку продукту, візуальну комунікацію, просування бренду	Введення оцінки креативного внеску, підтримки бренду, дотримання стандартів безпеки; регулярний коучинг і фідбек	Підвищення якості продукції та відповідності бренду, зміцнення ринкових позицій
Навчання та розвиток	Постійна поява нових інгредієнтів, технологій, вимог до безпеки та екотрендів зумовлює потребу в постійному навчанні	Онлайн-курси з косметичної хімії, тренінги з міжнародних стандартів, розвиток soft skills для комунікації з клієнтами	Підвищення професійної кваліфікації, адаптація до ринкових змін
Інтеграція технологій	Ринок вимагає оперативного запуску нових продуктів та ефективного управління персоналом у багатьох підрозділах	AI для відбору кадрів, HRM-системи для планування розвитку, аналітика потреб у персоналі з урахуванням сезонності	Прискорення HR-процесів, скорочення витрат, точне кадрове планування
Різноманітність та інклюзія	Косметична галузь орієнтована на різноманітного споживача, тому інклюзивність персоналу є цінністю	Політики рівності, програми для підтримки різних культур та ідентичностей, міжрегіональні ініціативи	Розширення творчого потенціалу колективу, розуміння потреб глобального ринку

Джерело: розроблено автором на основі досліджених джерел

Estée Lauder [1]. Різноманіття та інклюзія сьогодні є не лише етичними вимогами, а й ключовими факторами підвищення конкурентоспроможності на глобальному ринку. Реалізація зазначених практик у межах HR-інжинірингу дозволяє підприємствам не лише оптимізувати HR-процеси, а й підтримувати стійке інноваційне зростання.

**Висновки.** Отже, впровадження HR-інжинірингу на підприємствах косметичної галузі є стратегічним завданням, реалізація якого сприяє підвищенню конкурентоспроможності завдяки

ефективному управлінню людським капіталом. Для досягнення максимальної результативності цього процесу важливо враховувати як загальні принципи HR-інжинірингу, так і специфічні вимоги та особливості функціонування косметичного ринку.

Перспективи подальших досліджень полягають у поглибленому аналізі ефективності окремих інструментів HR-інжинірингу в контексті цифрової трансформації та адаптації до змін глобального ринку косметичної продукції.

### Список використаних джерел:

1. Баланчук І. С. Інновації у косметичній індустрії: стислий огляд. *Наука, технології, інновації*. 2020. № 1. С. 15–26. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/STI\\_2020\\_1\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/STI_2020_1_5) (дата звернення: 07.04.2025).
2. 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: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-322-5-69>
3. Глушко Т. В., Камінський В. В. Інноваційний HR-інжиніринг на засадах компетентнісного підходу. *Вісник ХНТУ*. 2022. № 2 (81). С. 202–208.
4. Городиська Н. А. Поняття інжинірингу та його значення у ринкових умовах господарювання. *Lviv Polytechnic National University Institutional Repository*. URL: <http://ena.lp.edu.ua> (дата звернення: 07.04.2025).

5. Дмитренко Г. А., Головач Н. В. Можливості підвищення конкурентоспроможності економіки з опорою на людські ресурси. *Наукові праці МАУП. Серія Економічні науки*. 2020. Вип. 1 (59). С. 24–31.
6. Ситник О. Б. Досвід інжинірингової діяльності в сучасному економічному просторі. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2013. № 4(24). С.104–116.
7. Khang A., Semenets-Orlova I., Dmytrenko H., Holovach N., Zgalat-Lozynska L., Shevchuk R. Human-Centered Approach as a Methodological Tendency of Personnel Management in Workplace. *AI-Oriented Competency Framework for Talent Management in the Digital Economy*. CRC Press, 2024. P. 416–432. DOI: <https://doi.org/10.1201/9781003440901>
8. L'Oréal. Prioritising learning and development. URL: <https://www.loreal.com/en/articles/l-oreal-for-the-future/prioritising-learning-and-development/> (дата звернення: 07.04.2025).
9. Hammer M., Champy J. *Re-engineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. London : Nicholas Brealey Publishing, 1993. 216 p.
10. Robson M. *The Journey to Excellence*. Wantage : MRA International Ltd., 1986.

### References:

1. Balanchuk, I. S. (2020). Innovatsii u kosmetychnii industrii: styslyi ohliad [Innovations in the cosmetic industry: A brief overview]. *Nauka, Tekhnolohii, Innovatsii*, no. 1, pp. 15–26. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/STI\\_2020\\_1\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/STI_2020_1_5) (in Ukrainian)
2. Volian'ska-Savchuk, L., & Durach, R. (2023). Teoretychni osnovy systemy HR-inzhynirynhu na suchasnomu pidpriemstvi [Theoretical foundations of the HR-engineering system in a modern enterprise]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, vol. 322, no. 5, pp. 429–437. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-322-5-69> (in Ukrainian)
3. Glushko, T. V., & Kaminskyi, V. V. (2022). Innovatsiinyi HR-inzhynirynhu na zasadakh kompetentnisnoho pidkhotu [Innovative HR-engineering based on a competency approach]. *Visnyk KhNTU*, no. 2 (81), pp. 202–208. (in Ukrainian)
4. Horodys'ka, N. A. (n.d.). *Poniattia inzhynirynhu ta yoho znachennia u rynkovykh umovakh hospodariuvannia* [The concept of engineering and its significance in market economic conditions]. Lviv Polytechnic National University Institutional Repository. Available at: <http://ena.lp.edu.ua> (in Ukrainian)
5. Dmytrenko, H. A., & Holovach, N. V. (2020). Mozhyvosti pidvyshchennia konkurentospromozhnosti ekonomiky z oporoiu na liudski resursy [Opportunities for enhancing economic competitiveness through human resources]. *Naukovi Pratsi MAUP. Seriya Ekonomichni Nauky*, no. 1 (59), pp. 24–31. (in Ukrainian)
6. Sytnyk, O. B. (2013). Dosvid inzhynirynhovoї diialnosti v suchasnomu ekonomichnomu prostori [Experience of engineering activities in the modern economic space]. *Ekonomika ta Upravlinnia Pidpriemstvamy Mashynobudivnoi Haluzi: Problemy Teorii ta Praktyky*, no. 4 (24), pp. 104–116. (in Ukrainian)
7. Khang, A., Semenets-Orlova, I., Dmytrenko, H., Holovach, N., Zgalat-Lozynska, L., & Shevchuk, R. (2024). Human-centered approach as a methodological tendency of personnel management in workplace. In *AI-oriented competency framework for talent management in the digital economy* (pp. 416–432). CRC Press. DOI: <https://doi.org/10.1201/9781003440901>
8. L'Oréal. (n.d.). *Prioritising learning and development*. Available at: <https://www.loreal.com/en/articles/l-oreal-for-the-future/prioritising-learning-and-development/>
9. Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Re-engineering the corporation: A manifesto for business revolution*. Nicholas Brealey Publishing.
10. Robson, M. (1986). *The journey to excellence*. MRA International Ltd.

Стаття надійшла до редакції 07.04.2025