



**Менеджмент**

УДК 338.48:331:658.8(477)"2022

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.17009673>

**Маркетингове забезпечення персоналу суб'єктів гостинності в умовах  
війни**

**Бовш Людмила Андріївна**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту  
готельно-ресторанного бізнесу, Державний торговельно-економічний  
університет, вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна, [l.bovsh@knu.edu.ua](mailto:l.bovsh@knu.edu.ua),  
ORCID ID: 0000-0001-6044-3004.

**Джгуташвілі Наталія Миколаївна**

кандидат економічних наук, викладачка економічних дисциплін,  
Київський фаховий коледж туризму та готельного господарства, вул. Князя  
Романа Мстиславича, 26, м. Київ, 02192, Україна, [natatoma007@gmail.com](mailto:natatoma007@gmail.com),  
ORCID ID: 0000-0002-7434-3183

**Полтавська Оксана Володимирівна**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту готельно-  
ресторанного бізнесу, Державний торговельно-економічний університет, вул.  
Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна, [o.poltavska@knu.edu.ua](mailto:o.poltavska@knu.edu.ua),  
ORCID ID: 0000-0002-2312-3009

**Прийнято: 15.08.2025 | Опубліковано: 30.08.2025**

**Анотація:** Сучасні трансформації в системі управління персоналом  
обумовлюються динамікою цифровізації, глобальними викликами та  
зростанням потреби в гнучких формах організації праці. Для українського



бізнесу додатковими викликами є локальні загрози, пов'язані з війною. Проте він прагне не лише виживати, але й розвиватися, інтегруючи світові управлінські тенденції та тренди. Найбільш чутливою до пандемічної та воєнної кризи є сфера гостинності, до надаються готельні, ресторани та дозвілльві послуги. Якість сервісу є ключовим фактором успіху таких підприємств, що безпосередньо залежить від персоналу. Тому подолання проблем дефіциту кадрів, фізичного й морального виснаження працівників потребує пошуку інноваційних управлінських підходів. Відтак, дослідження сучасних стратегій управління персоналом набуває особливої ваги. **Мета статті** полягає у виявленні ефективних форматів інтеграції практик маркетингового забезпечення персоналу для мінімізації ризиків кадрового голоду та забезпечення стабільного розвитку суб'єктів гостинності. **Методологія дослідження** базується на системному аналізі, порівняльному методі та методі кейс-стаді, що дозволяє узагальнити як міжнародний, так і український досвід застосування кадрових стратегій у сфері гостинності. **Результати дослідження** виявили, що маркетингове забезпечення процесу управління персоналом підприємства – це планомірні дії, що ґрунтуються на маркетингових підходах управління персоналом та аудиту середовища, що здійснюються з метою імплементації компетентнісних вимог до персоналу, інструментів мотиваційного впливу на нього для забезпечення його розвитку й клієнтоорієнтованості відповідно до стратегічних цілей підприємства. У статті розглянуто ключові чинники трансформації управління персоналом, серед яких цифровізація, адаптивні форми зайнятості та інноваційні моделі підтримки працівників у кризових ситуаціях. Акцент зроблено на комплексне дослідження моделей онбордингу, аутстафінгу та аутсорсингу. Визначено, що застосування аутсорсингу у сфері гостинності сприяє зниженню витрат на персонал, підвищенню операційної гнучкості, забезпеченню доступу до висококваліфікованих фахівців та концентрації управлінських ресурсів на стратегічних завданнях. Запропоновано класифікацію функцій, що можуть бути



ефективно передані на аутсорсинг (технічне обслуговування, IT-підтримка, маркетингові послуги, окремі адміністративні та сервісні процеси). Доведено, що використання аутсорсингових практик дозволяє знизити ризики кадрових розривів та підвищити стійкість бізнес-моделі підприємств гостинності. Встановлено, що поєднання гнучкого онбордингу з аутстафінговими і аутсорсинговими підходами у межах моделі ROBI-8 створює умови для підвищення організаційної стійкості, скорочення адаптаційного періоду нових співробітників і зниження операційних витрат. Відтак, обґрунтовано доцільність впровадження адаптивного підходу до управління персоналом як інструменту забезпечення стійкості бізнесу та збереження кадрового потенціалу. **Висновки.** Маркетингова управлінська концепція розглядається як фундаментальний чинник успішного розвитку бізнесу в умовах цифрових трансформацій та мультикризових викликів в Україні. У сучасній практиці маркетингові принципи та підходи інтегруються у всі ключові бізнес-процеси, зокрема в маркетингове забезпечення управління персоналом. Концептуальне сприйняття працівників як внутрішніх клієнтів забезпечує формування довгострокових конкурентних переваг через розвиток клієнтоорієнтованого та компетентного персоналу. Комплексний маркетинговий підхід до управління персоналом дозволяє досягти збалансованості між внутрішніми та зовнішніми ресурсами та підвищує ефективність управлінських рішень у середньо- та довгостроковій перспективі.

**Ключові слова:** управління персоналом, внутрішній маркетинг, адаптивні стратегії, організаційна стійкість, безпека бізнесу.



## Marketing provision of hospitality personnel under wartime conditions

**Liudmyla Bovsh**

PhD in Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the  
Department of Hotel and Restaurant Business Management,  
State University of Trade and Economics,  
19 Kyoto St., Kyiv, 02156, Ukraine, [l.bovsh@knu.edu.ua](mailto:l.bovsh@knu.edu.ua),  
ORCID ID: 0000-0001-6044-3004.

**Nataliia Jgutashvili**

PhD in Economic Sciences, lecturer in economics, The Kyiv Applied College  
of Tourism and Hospitality, 26 Kniazia Romana Mstyslavycha St., Kyiv, 02192,  
Ukraine, [natatoma007@gmail.com](mailto:natatoma007@gmail.com),  
ORCID ID: 0000-0002-7434-3183

**Oksana Poltavska**

PhD in Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the  
Department of Hotel and Restaurant Business Management,  
State University of Trade and Economics,  
19 Kyoto St., Kyiv, 02156, Ukraine, [o.poltavska@knu.edu.ua](mailto:o.poltavska@knu.edu.ua),  
ORCID ID: 0000-0002-2312-3009

**Abstract:** Modern transformations in human resource management are driven by the dynamics of digitalization, global challenges, and the growing demand for flexible forms of work organization. For Ukrainian businesses, additional challenges are posed by local threats associated with the war. Nevertheless, the business sector strives not only to survive but also to develop by integrating global managerial trends. The hospitality industry, which provides hotel, restaurant, and leisure services, has proven to be particularly vulnerable to pandemic and wartime crises. Service



quality is a key success factor in this sector, directly dependent on personnel. Therefore, overcoming staff shortages and addressing the physical and moral exhaustion of employees requires innovative managerial approaches. Accordingly, the study of modern HR management strategies gains special importance. **The purpose** of the article is to identify effective formats for integrating marketing support practices into human resource management in order to minimize the risks of staff shortages and ensure the sustainable development of hospitality enterprises. **The research methodology** is based on systemic analysis, comparative methods, and case study, which allows for generalization of both international and Ukrainian experiences in applying HR strategies in the hospitality industry. **The results** reveal that marketing support of personnel management processes represents systematic actions grounded in marketing approaches to HR management and environmental auditing. These actions aim to implement competency-based requirements, motivational tools, and development programs that enhance employee customer orientation in alignment with the enterprise's strategic goals. The article explores key factors of HR transformation, including digitalization, adaptive employment formats, and innovative models of employee support in crisis situations. Special attention is given to onboarding, outstaffing, and outsourcing models. It is shown that outsourcing in the hospitality sector reduces HR costs, increases operational flexibility, ensures access to highly qualified specialists, and enables management to concentrate resources on strategic tasks. A classification of functions suitable for outsourcing is proposed, including technical maintenance, IT support, marketing services, and selected administrative and service processes. Evidence suggests that outsourcing practices mitigate the risks of staff shortages and enhance the resilience of hospitality business models. Furthermore, combining flexible onboarding with outstaffing and outsourcing approaches within the ROBI-8 model strengthens organizational resilience, reduces the adaptation period for new employees, and decreases operational costs. The study substantiates the relevance of adaptive HR management as a tool for ensuring business resilience and preserving human capital.



**Conclusions.** The marketing management concept is identified as a fundamental factor in the successful development of businesses under conditions of digital transformation and multiple crises in Ukraine. In modern practice, marketing principles and approaches are integrated into all key business processes, including marketing support for personnel management. Considering employees as internal clients fosters the creation of long-term competitive advantages through the development of customer-oriented and competent staff. A comprehensive marketing approach to HR management ensures a balance between internal and external resources and enhances managerial effectiveness in the medium- and long-term perspective.

**Keywords:** human resources management, internal marketing, adaptive strategies, organizational resilience, business security.

**Постановка проблеми.** Сфера гостинності є однією з найбільш вразливих до впливу зовнішніх кризових факторів, зокрема пандемії та війни, оскільки її діяльність безпосередньо залежить від фізичної взаємодії персоналу та споживачів та якості сервісу. Коронавірусна пандемія створила прецеденти заборони фізичних контактів, що спричинило розвиток цифрового туризму, хмарних кухонь та доставки страв. Війна – значні міграції населення як всередині країни, так і закордон, мобілізацію, що деформувало структуру й забезпеченість персоналу. Відтак, в умовах дефіциту кваліфікованого персоналу, його фізичного та психологічного виснаження, перед бізнесом постає завдання пошуку ефективних інструментів підтримки та розвитку кадрового потенціалу. Одним із таких інструментів виступає маркетингове забезпечення персоналу, що розглядає працівників як внутрішніх клієнтів, формує систему мотиваційних стимулів та створює умови для підвищення їхньої клієнтоорієнтованості.



**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Окреслена проблематика спирається на кількох наукових концепціях, зокрема внутрішнього маркетингу та адаптивній теорії організацій.

У науковій літературі концепт внутрішнього маркетингу трактується по-різному, що обумовило формування кількох дослідницьких підходів: 1) як систему взаємовідносин організації з персоналом; 2) як внутрішньофірмову філософію ринкової орієнтації; 3) як інструмент практичної реалізації (або коригування) стратегії організації.

Перший підхід, тісно пов'язаний із маркетинговим забезпеченням управління персоналом, підкреслює залежність якості зовнішнього сервісу від рівня задоволення потреб співробітників. Це зумовлює необхідність виконання низки завдань: від збору інформації про роботу персоналу та його взаємини зі споживачами – до створення організаційної культури, орієнтованої на цінності підприємства, та формування стабільного кадрового складу з високим рівнем мотивації, ініціативності й відповідальності [1; 2]. Також обґрунтовано думку, що основу взаємовідносин формує нормативна, емоційна та постійна відданість персоналу організації у дослідженні Т. Мішра (Mishra) [3]. Через призму внутрішньої міжфункціональної комунікації вивчав внутрішній маркетинг А. Манолі (Manoli) [4] та В. Чіу (Chiu) [5].

Другий підхід акцентує увагу на спільній для всіх співробітників орієнтації на ринок, що дозволяє інтегрувати інформацію про попит, пропозицію та конкурентне середовище задля більш повного задоволення потреб споживачів. Його інтерпретовано у працях М. Госне (Gosnay) [6], який вивчав як внутрішній маркетинг компанії впливає на клієнтоорієнтованість персоналу; Антонюк А. [7] – орієнтацію результатів маркетингової діяльності й управління персоналом на ринкові вимоги; а також Д. Олазо (Olazo) [8] – вплив на маркетингової компетентності персоналу на маркетингові інновації та сталий розвиток конкурентоспроможності малих та середніх підприємств.



Найбільш поширений в академічному полі є третій підхід. Він розглядає внутрішній маркетинг як інструмент реалізації стратегії організації через формування єдиних корпоративних цінностей і мінімізацію опору персоналу до змін. При цьому особливу увагу приділено подоланню міжфункціональних конфліктів та вдосконаленню внутрішніх комунікацій. Так, у працях науковців внутрішній маркетинг розглядається як потенціал для забезпечення конкурентної переваги (П. Форуді (Foroudi), М. Акбарі (Akbari) [9]); інструмент залучення й утримання цінного людського капіталу (Н. Резаї (Rezaei) та ін. [10]); механізм розвитку стратегії (А. Міракзаде (Mirakzadeh) [11]); засіб формування стилю керівництва (С. Дех'юрі (Dehyouri), А. Занд (Zand) [12]). Значний внесок у розвиток концепції зробили Глассман та МакЕффі, які наголошують на інтеграції маркетингової та кадрової політики, при цьому персонал розглядається як потенційний ресурс реалізації маркетингових функцій [13]. Такий підхід безпосередньо корелює з ідеєю маркетингового забезпечення управління персоналом.

У свою чергу, адаптивна теорія організацій фокусується на вивченні персоналу як ключового чинника пристосування компанії до змін середовища. Вона розглядає працівників не лише як виконавців завдань, а як активних учасників формування організаційної гнучкості. Зокрема, про важливість у цифрову епоху гнучких компетентностей персоналу наголошує Х. Хейвман (Haveman) [14]. У контексті маркетингового забезпечення управління персоналом ця теорія дозволяє побудувати систему внутрішнього маркетингу, яка сприяє підвищенню залученості співробітників, розвитку їхньої лояльності та формуванню унікальної ціннісної пропозиції роботодавця [15]. Відтак, маркетингові інструменти (брендинг роботодавця, комунікаційні кампанії, персоналізовані програми розвитку) виступають засобами адаптації організації до потреб як ринку праці, так і внутрішніх стейкхолдерів.

Таким чином, поєднання цих теорій створює методологічну базу для аналізу ролі маркетингового забезпечення в управлінні персоналом, що



дозволяє оцінити його ефективність у забезпеченні стійкості підприємств гостинності.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Проблема полягає в недостатньому вивченні інтеграції маркетингових підходів до управління персоналом у сфері гостинності в умовах війни. Попри наявність досліджень із внутрішнього маркетингу та адаптивних моделей управління, бракує системного аналізу застосування цих концепцій саме в кризовому середовищі українських суб'єктів гостинності.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є дослідження ефективних форматів застосування маркетингових інструментів у роботі з персоналом задля попередження кадрового дефіциту й формування довготривалої кризостійкості у функціонуванні суб'єктів гостинності.

Для досягнення поставленої мети передбачено розв'язання таких завдань:

- проаналізувати ключові чинники трансформації системи управління персоналом у сфері гостинності в умовах війни та цифровізації;
- визначити можливості застосування маркетингових принципів у процесах HR-менеджменту, зокрема щодо формування клієнтоорієнтованого персоналу;
- дослідити сучасні моделі онбордингу, аутстафінгу та аутсорсингу як інструменти адаптивного управління персоналом;
- сформулювати практичні рекомендації щодо впровадження комплексного маркетингового підходу до управління персоналом для підвищення організаційної стійкості.

Дане дослідження є продовженням наукових розробок авторів щодо питань управління персоналу [16] та антикризового управління суб'єктів гостинності [16]. Слід зазначити, що поставлені завдання охоплюють певні аспекти маркетингового забезпечення управління персоналом та обмежуються браком інформації про специфіку використання маркетингових інструментів у воєнний час, а також недостатнім дослідженням їхнього впливу на мотивацію,



лояльність та ефективність працівників суб'єктів гостинності. Тому перспективами майбутніх досліджень є вивчення досвіду суб'єктів гостинності в маркетинговому забезпеченні персоналом в умовах війни та поствоєнні адаптації. Адже посттравматичні наслідки як у персоналу, так і у споживачів тривалий час будуть потребувати особливих управлінських підходів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Маркетингове забезпечення персоналом суб'єкта гостинності тісно корелює з аспектами та тенденціями туристичного ринку та бізнес-середовища в цілому. Зважаючи на сучасні глобальні та локальні виклики доцільно проаналізувати ключові чинники трансформації системи управління персоналом у сфері гостинності. Зважаючи, що персонал є внутрішнім споживачем, а ринок праці сьогодні має значну прогалину у кадровому забезпеченні [18] для дослідження використаємо методологію EVP (Employee Value Proposition), що передбачає аналіз ціннісної пропозиції для персоналу та визначення того, які саме фактори (умови праці, кар'єрні можливості, нематеріальна мотивація) формують конкурентні переваги у залученні та утриманні кадрів (табл. 1).

**Таблиця 1**

Аналіз EVP у суб'єктів гостинності з урахуванням фактора воєнної невизначеності та цифрової трансформації

| Компоненти EVP        | Ключові прояви у сфері гостинності | Виклики воєнного часу                                      | Адаптивні рішення   |
|-----------------------|------------------------------------|--|---|
| Матеріальні           | Зарплата, бонуси, соцпакет         | Обмежені фінансові ресурси, інфляція                       | Часткова виплата у валюті, житло/харчування, мінімальний соцпакет     |
| Нематеріальні         | Навчання, розвиток, кар'єра        | Скорочення інвестицій у HR, обмежені перспективи зростання | Онлайн-освіта, внутрішні тренінги, гарантія збереження робочого місця |
| Корпоративна культура | Психологічний клімат, умови праці  | Постійні стресові фактори, небезпека                       | Гнучкі графіки, підтримка ментального здоров'я, укриття               |
| Ціннісна комунікація  | Імідж роботодавця, репутація       | Низька довіра, невпевненість у майбутньому                 | Соцвідповідальні ініціативи, меседжі про стабільність і людяність     |

*Джерело: власна розробка авторів*

Результати аналізу EVP показали, що у воєнних умовах ціннісна пропозиція для працівників у сфері гостинності набуває подвійного характеру.



З одного боку, традиційні компоненти EVP (заробітна плата, бонуси, кар'єрний розвиток) зберігають своє значення, проте реалізація їх обмежена через економічні та організаційні виклики. З іншого боку, у структурі цінностей персоналу різко зростає важливість нематеріальних факторів: психологічної підтримки, безпеки, стабільності та соціальної відповідальності роботодавця.

Це свідчить, що конкурентоспроможність HR-бренду суб'єктів гостинності у період воєнної невизначеності визначається не стільки рівнем матеріальних стимулів, скільки здатністю компанії забезпечити ціннісну комунікацію, безпекові гарантії та атмосферу довіри.

Відтак, для суб'єктів індустрії гостинності у воєнних умовах найбільш ефективними виявляються такі інструменти маркетингового забезпечення процесу управління персоналом (рис. 1).



Рис. 1. Інструменти маркетингового забезпечення персоналу суб'єктами гостинності в умовах війни та цифрових трансформацій

*Джерело: складено авторами*



Таким чином, результати дослідження показали, що в умовах воєнної невизначеності інструменти маркетингового забезпечення управління персоналом у сфері гостинності набувають особливої ваги. Якщо раніше основний акцент робився на матеріальних стимулах та класичному рекрутингу, то сьогодні ключовими факторами ефективності стають сила HR-бренду, цифровізація комунікацій, нематеріальні програми лояльності та відкритий діалог із працівниками. Саме ці інструменти дають можливість не лише долати кадровий дефіцит, а й формувати довгострокову конкурентоспроможність суб'єктів гостинності, засновану на довірі, людяності та взаємній відповідальності.

Проте слід зважати й на численні проблеми й ризики, що проявилися в результаті аналізу факторів у площині маркетингового забезпечення HR-процесів:

**Таблиця 2**

**Основні проблеми та ризики маркетингового забезпечення персоналу у сфері гостинності**

| Проблема / ризик                       | Прояв у воєнних умовах                                 | Потенційні наслідки для готелів                            |
|--|--|--|
| Кадровий дефіцит                       | Міграція працівників, низька мотивація молоді          | Недостатня якість сервісу, зниження конкурентоспроможності |
| Фінансові обмеження                    | Неможливість запропонувати конкурентну оплату          | Втрата кваліфікованих кадрів                               |
| Стрес та вигорання                     | Психологічна нестабільність персоналу                  | Зниження продуктивності, плинність кадрів                  |
| Відсутність інтеграції HR і маркетингу | Розрізненість стратегій, слабкий HR-бренд              | Неефективний рекрутинг та утримання персоналу              |
| Комунікаційні проблеми                 | Недостатня прозорість, відсутність регулярних меседжів | Втрата довіри, формування негативного клімату в колективі  |

*Джерело: складено авторами*

Результати дослідження (табл. 2) засвідчили, що головними викликами для суб'єктів гостинності у сфері маркетингового забезпечення управління персоналом у воєнний період є дефіцит кадрів, фінансові обмеження, психологічна нестабільність працівників та слабка інтеграція HR- та



маркетингових стратегій. Усі ці фактори посилюються недостатньою комунікаційною відкритістю керівництва, що підриває довіру персоналу.

В умовах воєнної невизначеності проблеми кадрового менеджменту перетворюються з локальних на системні ризики, які безпосередньо впливають на якість сервісу, конкурентоспроможність та стійкість готельних підприємств. Це підкреслює необхідність пошуку нових адаптивних підходів до поєднання маркетингових і HR-інструментів, що здатні зменшити вплив зазначених ризиків.

Вищезазначене дає підстави констатувати, що в процесах HR-менеджменту варто застосовувати маркетингові принципи, зокрема щодо формування клієнтоорієнтованого персоналу. Відтак, ключовими напрямками оптимізації маркетингового забезпечення процесу управління персоналом суб'єктів гостинності в умовах воєнної невизначеності є наступні:

- *посилення ціннісної пропозиції для персоналу (EVP 2.0)*, що включають розробку оновленої EVP, де акцент робиться не лише на матеріальних стимулах, а й на безпеці, стабільності та соціальній підтримці персоналу; включення до EVP таких елементів, як гарантія збереження робочого місця, психологічна допомога, участь компанії у волонтерських ініціативах;
- *інтеграцію HR та маркетингових стратегій*, що передбачає формування спільних команд HR та маркетингу для побудови єдиної стратегії бренду роботодавця, а також використання цифрових інструментів (SMM, таргетинг, внутрішні платформи) не лише для залучення клієнтів, але й для комунікації з персоналом;
- *розвиток цифрових HR-технологій*, де ключовими принципами стають використання цифрових комунікацій (e-recruitment, чат-ботів, віртуальних кар'єрних ярмарків для оптимізації підбору персоналу), автоматизація процесів внутрішніх комунікацій та мотиваційних програм;
- *програми психологічної та соціальної підтримки персоналу*, що базуються на запровадженні систем регулярних тренінгів із психологічної стійкості та



командної взаємодії, соціальних ініціатив (підтримка родин працівників, участь у допомозі переселенцям), що підвищують емоційну залученість персоналу;

- *адаптивні системи мотивації*, які фокусуються на переході від жорстких схем винагороди до гнучких моделей (індивідуальні бонуси, нематеріальні заохочення, гнучкий графік), використанні внутрішніх програм «визнання» як елемента нематеріальної лояльності тощо.

Розглянуті напрями оптимізації свідчать про необхідність переходу від традиційних HR-практик до комплексної маркетингової моделі управління персоналом, де ключовим ресурсом виступає довіра та емоційна залученість працівників. Саме здатність поєднати цифрові інструменти, сильний HR-бренд та систему психологічної підтримки визначатиме конкурентоспроможність суб'єктів гостинності в умовах воєнної невизначеності та післявоєнного відновлення. Це актуалізує потребу в адаптивних підходах до управління персоналом. Традиційні моделі HR-менеджменту дедалі частіше поступаються місцем гнучким інструментам, які забезпечують не лише залучення та утримання кваліфікованих працівників, а й формування їх клієнтоорієнтованості як ключової компетенції. Серед таких інструментів вагоме місце посідають онбординг, аутстафінг та аутсорсинг, які відображають різні підходи до організації трудових відносин та розвитку персоналу та забезпечують різні рівні гнучкості та ефективності. З точки зору адаптивної теорії організацій [14; 15; 19; 20], онбординг спрямований на внутрішню інтеграцію співробітників, формуючи основу для їхньої лояльності та продуктивності, аутстафінг дозволяє оперативно збільшувати кадрові ресурси без додаткового адміністративного навантаження, а аутсорсинг забезпечує стратегічне делегування непрофільних функцій для підвищення конкурентоспроможності бізнесу.

Крім того, інтеграція цих практик із підходами внутрішнього маркетингу та маркетингового забезпечення персоналу [3; 5-13] дозволяє розглядати співробітників як внутрішніх клієнтів, мотивація та розвиток яких прямо



впливають на якість обслуговування зовнішніх клієнтів і на стратегічні результати підприємства. У сукупності ці практики формують багаторівневу систему адаптації й оптимізації персоналу, що забезпечує організаційну гнучкість, здатність швидко реагувати на турбулентність ринку та мінімізувати кадрові ризики, що особливо важливо для суб'єктів індустрії гостинності.

Таким чином, онбординг, аутстафінг та аутсорсинг постають як взаємодоповнюючі інструменти адаптивного управління персоналом, що дозволяють не лише оптимізувати кадрові процеси, але й підсилювати клієнтоорієнтованість працівників, формуючи основу сталого розвитку організацій у конкурентному середовищі.

Дослідимо зазначені інструменти адаптивного управління персоналом у взаємозв'язку моделі ROBI8 (табл. 3).

**Таблиця 3**

**Дослідження моделей онбордингу, аутстафінгу та аутсорсингу у сфері гостинності за ROBI-8**

| Компонент ROBI-8        | Онбординг   | Аутстафінг   | Аутсорсинг   |
|-------------------------|---|--|--|
| R (Resources – ресурси) | Інвестиції у навчальні програми, менторство, HR-платформи для адаптації.                                | Використання зовнішніх кадрів без витрат на найм та соцпакет.          | Залучення спеціалізованих компаній для виконання непрофільних функцій.                             |
| O (Objectives – цілі)   | Швидке занурення персоналу в корпоративну культуру та стандарти сервісу.                                | Гнучке покриття кадрових потреб без ризику перевантаження штату.       | Оптимізація витрат і концентрація на основному бізнесі.  |
| B (Benefits – вигоди)   | Підвищення лояльності, скорочення плинності кадрів, швидке досягнення стандартів клієнтоорієнтованості. | Швидка реакція на зміни попиту, мінімізація ризику «кадрового голоду». | Доступ до високої експертизи, стабільність сервісу, зменшення навантаження на внутрішній персонал. |
| I (Impact – вплив)      | Зростання якості сервісу, формування позитивного досвіду клієнтів.                                      | Забезпечення стабільності операцій навіть в умовах дефіциту кадрів.    | Підвищення ефективності бізнес-процесів та задоволеності клієнтів.                                 |
| 8.1 Risks – ризики      | Високі витрати часу та ресурсів на якісний онбординг; можливість відтоку персоналу після                | Менший рівень залученості тимчасового персоналу, ризик                 | Втрата контролю над сервісом, залежність від зовнішнього постачальника.                            |



| Компонент ROBI-8               | Онбординг  | Аутстафінг  | Аутсорсинг  |
|--------------------------------|--|---|---|
|                                | навчання.  | нестабільності якості обслуговування.                             |   |
| 8.2 Opportunities – можливості | Побудова довгострокової клієнтоорієнтованої культури.          | Створення адаптивної кадрової системи, що швидко реагує на ринок. | Фокус на клієнтоорієнтованості у ключових бізнес-процесах.  |
| 8.3 Barriers – бар'єри         | Опір персоналу до нових стандартів, брак досвідчених тренерів. | Юридичні обмеження та кадрова політика.                           | Труднощі інтеграції зовнішніх процесів у внутрішню корпоративну культуру.                         |
| 8.4 Innovations – інновації    | Використання e-learning, VR-тренажерів для сервісних ситуацій. | Цифрові HR-платформи для гнучкого підбору тимчасового персоналу.  | Інтелектуальні системи контролю аутсорсингових послуг та моніторингу якості клієнтського досвіду. |

*Джерело: складено авторами*

Таким чином, онбординг, аутстафінг та аутсорсинг постають як взаємодоповнюючі інструменти адаптивного управління персоналом, які забезпечують різні рівні гнучкості та ефективності. Онбординг зосереджується на внутрішній інтеграції співробітників і створює основу для їхньої лояльності та продуктивності, аутстафінг дозволяє оперативно розширювати кадрові ресурси без збільшення адміністративного навантаження, тоді як аутсорсинг спрямований на стратегічне делегування непрофільних функцій із метою підвищення конкурентоспроможності бізнесу. У сукупності ці практики формують багаторівневу систему кадрової адаптації та оптимізації, що є особливо актуальною для суб'єктів гостинності в умовах турбулентності ринку та високої динаміки кадрових ризиків.

**Висновки.** Проведене дослідження підтвердило, що маркетингове забезпечення процесу управління персоналом у суб'єктах гостинності є багатовимірним та потребує інтегрованого підходу. Аналіз ціннісної пропозиції для працівників (EVP) дозволив виділити ключові фактори, що впливають на привабливість роботодавця, а також показав, як війна формує нові пріоритети для персоналу, зокрема безпеку, стабільність та психологічну підтримку. У свою чергу, вивчення інструментів маркетингового забезпечення



продемонструвало ефективність HR-брендингу, цифрових технологій рекрутингу, програм лояльності та внутрішніх комунікацій. Водночас виявлені проблеми і ризики: кадровий дефіцит, обмежені фінансові ресурси, психологічне вигорання та недостатня інтеграція HR і маркетингу вказують на потребу у системних адаптивних рішеннях.

Запропоновані у статті напрями оптимізації дозволяють сформувати гнучку, адаптивну модель маркетингового забезпечення персоналу, яка враховує воєнну невизначеність та спрямована на утримання кадрів, підвищення їх залученості та довгострокову конкурентоспроможність готельних підприємств.

За результатами аналітичних досліджень запропоновано для підвищення організаційної стійкості суб'єктів гостинності наступні :

1) інтегрувати практики онбордингу, аутстафінгу та аутсорсингу в систему управління персоналом. Для цього варто розробити багаторівневу систему адаптації персоналу, що поєднує внутрішню інтеграцію нових співробітників (онбординг), гнучке розширення ресурсів у пікові періоди (аутстафінг) та стратегічне делегування непрофільних функцій (аутсорсинг);

2) фокусуватися на внутрішньому маркетингу та маркетинговому забезпеченні персоналу. З цією метою варто в корпоративних стандартах включити підхід до співробітників як внутрішніх клієнтів; формувати для них системи мотивації, навчання та розвитку відповідно до корпоративних цінностей, запроваджувати регулярний аудит задоволеності персоналу та механізми зворотного зв'язку для корекції HR-процесів;

3) інтегрувати у стратегію розвитку цифровізацію процесів управління персоналом, зокрема через використання HR-технології для моніторингу продуктивності, управління адаптаційним періодом та автоматизації рутинних процесів; а також створення цифрові платформи для внутрішньої комунікації, навчання та обміну знаннями;



4) постійно оцінювати ефективність застосованих інструментів і практик, адаптуючи підхід до зміни умов ринку та потреб персоналу, а також використовувати методи адаптивного менеджменту для швидкого реагування на кризові ситуації та підвищення стійкості бізнес-моделі.

Таким чином, впровадження комплексного маркетингового підходу до управління персоналом забезпечує формування мотивованого, компетентного та клієнтоорієнтованого персоналу, що є ключовим фактором організаційної гнучкості та стійкості у сучасних умовах турбулентності ринку та високих кадрових ризиків.

У цілому, проведене дослідження теоретичних основ маркетингового забезпечення управління персоналом суб'єктів гостинності формує основу для практичних рекомендацій та подальших стратегічних рішень у сфері HR-маркетингу, що є підґрунтям подальших наукових досліджень.

### **Список використаних джерел**

1. Taraniuk L., Kobyzskyi D., Taraniuk K. and Dimitrova V. Personnel aspects of marketing activity reengineering at the industrial enterprises. *Innovative Marketing*, 2018, 14(2), 26-34. doi:[10.21511/im.14\(2\).2018.03](https://doi.org/10.21511/im.14(2).2018.03)
2. Павленко Т. В. Маркетинг персоналу та HR-брендинг: навч. посіб.; КІІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. – 97с. URL: <http://surl.li/gnvrn>
3. Mishra, T. Internal Marketing and Commitment. *Human Resource Management and Internal Marketing*, 2022. 183–196. <https://doi.org/10.4324/9781003266013-13>
4. Manoli AE. Marketing Strategy, Marketing Goals and Internal Communication. *Integrated Marketing Communications in Football*, 2022 May 6;61–77. <http://dx.doi.org/10.4324/9781003140238-4>
5. Chiu, W., Won, D. and Bae, J.-S. (2020), Internal marketing, organizational commitment and performance in sport and leisure services, *Sport*,



*Business and Management*, Vol. 10 No. 2, pp. 105-123. <https://doi.org/10.1108/SBM-09-2018-0066>

6. Gosnay RM. Internal Marketing (IM). *Sustainable Marketing Planning*, 2024; p. 207–228. <http://dx.doi.org/10.4324/9781003434214-7>

7. Антонюк А. А. (2019). Оцінювання ефективності системи внутрішнього маркетингу на підприємстві. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. – № 3. – С. 5-9.

8. Olazo, D.B. Marketing competency, marketing innovation and sustainable competitive advantage of small and medium enterprises (SMEs): a mixed-method analysis, *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 2023, Vol. 35 No. 4, pp. 890-907. <https://doi.org/10.1108/APJML-01-2022-0050>

9. Foroudi P, Akbari M. Introduction to Internal Marketing: Issues and Perspectives for Internal Customer-Centric Management. *Internal Marketing: Issues and Perspectives for Internal Customer-Centric Management*, 2024; p. 3–4. [http://dx.doi.org/10.1007/978-3-031-62967-9\\_1](http://dx.doi.org/10.1007/978-3-031-62967-9_1)

10. Rezaei N, Rahmatabadi Y, Akbari M, Foroudi P. Internal Marketing Tools. *Internal Marketing: Issues and Perspectives for Internal Customer-Centric Management*, 2024; p. 129–151. [http://dx.doi.org/10.1007/978-3-031-62967-9\\_8](http://dx.doi.org/10.1007/978-3-031-62967-9_8)

11. Mirakzadeh AA, Karamian F, Khosravi E, Parvin F. Internal Marketing Models. *Internal Marketing: Issues and Perspectives for Internal Customer-Centric Management*, 2024; p. 111–127. [http://dx.doi.org/10.1007/978-3-031-62967-9\\_7](http://dx.doi.org/10.1007/978-3-031-62967-9_7)

12. Dehyouri S, Zand A. Importance of Proper Leadership Style to Improve Job Performance Through Internal Marketing. *Internal Marketing: Issues and Perspectives for Internal Customer-Centric Management*, 2024; p. 203–219. [http://dx.doi.org/10.1007/978-3-031-62967-9\\_11](http://dx.doi.org/10.1007/978-3-031-62967-9_11)

13. Glassman M. and McAfee B. Integrating the personnel and marketing functions. *Business Horizons*, 2019, Vol. 35, issue 3, 52-59



14. Haveman HA. Organizations and Organizational Theory in the Digital Age. *The Power of Organizations*, 2022; p. 177–202. <http://dx.doi.org/10.23943/princeton/9780691241807.003.0008>
15. Takahashi K. Specialists and Generalists in Adaptive Organizations, 2025. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.5362697>
16. Охріменко, А. Г., Бовш, Л. А. & Кулик, М. В. (2025). Стратегічні підходи до стимулювання персоналу у сфері туризму та гостинності в Україні в умовах війни. *Актуальні проблеми сталого розвитку*, 2(5), 56-65. [https://doi.org/10.60022/2\(5\)-7S](https://doi.org/10.60022/2(5)-7S)
17. Boiko, M., Bovsh, L., & Okhrimenko, A. Crisis resilience of the tourism business in martial law. *The International Scientific-Practical Journal Commodities And Markets*, 2022, 42(2), 31–47. [https://doi.org/10.31617/2.2022\(42\)03](https://doi.org/10.31617/2.2022(42)03)
18. Bovsh L. Outsource processing under staff shortage. *Scientia fructuosa*;4 (156), 2024; 103-120. DOI: [10.31617/1.2024\(156\)06](https://doi.org/10.31617/1.2024(156)06)
19. Chughtai MS, Syed F, Naseer S, Chinchilla N. Role of adaptive leadership in learning organizations to boost organizational innovations with change self-efficacy. *Curr Psychol*. 2023 Apr 27;1-20. doi: 10.1007/s12144-023-04669-z.
20. Nasir J, Ibrahim RM, Sarwar MA, Sarwar B, Al-Rahmi WM, Alturise F, Samed Al-Adwan A, Uddin M. The effects of transformational leadership, organizational innovation, work stressors, and creativity on employee performance in SMEs. *Frontiers in Psychology*. 2022;13:1379. doi: 10.3389/fpsyg.2022.772104.