МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ІВАНА ФРАНКА
Кафедра туризму географічного факультету
Кафедра європейських та регіональних студій факультету міжнародних відносин

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА
Кафедра країнознавства та туризму географічного факультету

ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ ІМЕНІ ІВАНА БОБЕРСЬКОГО
Кафедра туризму та кафедра готельно-ресторанного бізнесу факультету туризму

ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВЕТЕРИНАРНОЇ МЕДИЦИНИ ТА БІОТЕХНОЛОГІЙ ІМЕНІ С. З. ҐЖИЦЬКОГО
Кафедра туризму, рекреації та краєзнавства факультету землевпорядкування та інфраструктурного розвитку

ДВНЗ «УЖГОРОДСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»
Кафедра туризму факультету туризму та міжнародних комунікацій

ЛЬВІВСЬКА МІСЬКА РАДА
Управління туризму Департаменту економічного розвитку

ЛЬВІВСЬКА ОБЛАСНА ВІЙСЬКОВА (ДЕРЖАВНА) АДМІНІСТРАЦІЯ
Управління туризму та курортів Департаменту спорту, молоді та туризму

ЕКОЛОГО-ГЕОГРАФІЧНИЙ ФОНД

ГЕОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА І ТУРИЗМ: НАЦІОНАЛЬНИЙ ТА МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД

Матеріали
XX міжнародної наукової конференції
Львів
9-10 жовтня 2026 р.

Львів – 2026

ОПЕРАЦІЙНИЙ ОНБОРДИНГ ТА АДАПТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ В HORECA: ВІД ЗНИЖЕННЯ ПЛИННОСТІ КАДРІВ ДО ФОРМУВАННЯ СЕРВІСНОЇ КУЛЬТУРИ

Марія Паска, Марта Карпова
Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського
Львів, Україна

Сфера готельно-ресторанного бізнесу традиційно характеризується одним із найвищих показників плинності кадрів, який у лінійному сегменті нерідко сягає 60–80% на рік. Український ринок особливо гостро відчув нестачу кваліфікованих кадрів через воєнний стан з 2022 року, через активні міграційні процеси, демографічні зміни, що повело за собою високу конкуренцію на ринку праці. Персонал у сфері обслуговування є ключовою ланкою ефективного функціонування. Загальновідомо, що мінливість якості обслуговування пов'язана з професійністю робітників готельного комплексу. Починаючи від процесу розміщення гостей у закладі персонал впливає на перші враження гостей, що суб'єктивно можуть впливати на загальну оцінку підприємства. Таким чином, можемо констатувати, що прийом на роботу компетентних працівників та їх адаптація на новому робочому місці є першочерговими завданнями менеджменту персоналу. Звідси випливає, що заклади розміщення, які прагнуть надавати якісні послуги, повинні приділяти увагу процесам уведення працівника на посаду. [1,5]

Термін «онбординг» походить від англійських слів «on» та «board», що дослівно означачає «на борту» Згідно з трактуванням з Кембриджського словника- це процес, під час якого нові працівники здобувають знання та навички, необхідні для того, щоб стати ефективними членами організації. Правильно побудований процес онбордингу може суттєво вплинути на довгострокову продуктивність нового співробітника. [3,6]

Онбординг поділяється на три загальні категорії або періоди. Існує етап підготовки до посади, коли новий співпрацівник прийняв пропозицію, але не сильно обізнаний в особливостях діяльності підприємства, окрім процесу подання заявки та співбесіди; етап навчання нових співпрацівників, коли «новачків» знайомлять з

політикою компанії, перевагами та культурою; і, нарешті, поточний або «дослідний» етап, коли вони почали працювати, але ще не повністю зробили свій внесок. Існує ще період після фінальної співбесіди та до початку виконання «новачком» функціональних обов'язків, який називається пребордингом. Пребординг– це етап, який відбувається до фактичного початку роботи співпрацівника, до його першого дня на новій роботі, до процесу адаптації. У цей період компанія здійснює необхідні підготовчі заходи, щоб забезпечити новому співпрацівнику успішну та комфортну адаптацію. Якщо правильно налаштувати пребординг, користь можуть отримати як «новачок», так і вся команда. Це превентивний спосіб залучення «новачка» до діяльності компанії, який допомагає уникнути тривожності та стресу до моменту прийняття на роботу, а також ознайомлення «новачка» з корпоративною політикою. [4]

Аналіз практичного досвіду адаптації персоналу в закладах готельно-ресторанного бізнесу дозволив виділити типові помилки операційного онбордингу, які призводять до передчасного звільнення працівників у перший місяць роботи. Найбільш деструктивними чинниками у період адаптації є:

- Залучення стажера до роботи під час пікових навантажень без попередньої підготовки, що викликає гострий стрес та інформаційне перевантаження;
- Відсутність ментора: навчання здійснюється стихійно різними працівниками без єдиного стандарту;
- Публічна критика помилок замість конструктивного розбору у форматі «1 на 1».
- Соціальна дезорієнтація: відсутність базових умов праці та залучення до командних комунікацій.

Натомість, практична апробація інструментів онбордингу, з чіткою стандартизацією періоду стажування та адаптації на прикладі управлінської компанії Maestro Hotel Management у закладах готельного та ресторанного господарства довела високу ефективність наступних рішень:

- Запровадження ознайомчого дня, де кандидат попередньо з найомиться з майбутнім місцем роботи, концептом обраного закладу, його напрямом роботи, цінностями компанії.
- Вагому роль відіграє наставник, а саме досвідчений працівник рівного статусу, який закріплюється за стажером- цей

підхід прискорює вихід нового працівника на повну продуктивність з 6 до 2 тижнів.

- У ресторанах впроваджені дегустаційні практикуми: опанування винної та барної карти через інтеграцію методу сторітелінгу й практичних дегустацій з залученням торгових партнерів та експертів, забезпечує якісніше засвоєння асортименту та формує впевненість персоналу під час комунікації з гостями, що напряму впливає на середній чек та збільшення прибутковості закладу.
- У період адаптації (у проміжку з 14 по 30 день) впроваджена програма тренінгів, спрямована на особистісне зростання та професійний розвиток.
- Цифровий онбординг- необхідна база знань для стажерів впроваджена на навчальній платформі компанії.

Онбординг у сфері HoReCa являє собою не просто разове ознайомлення з меню та процесами на робочому місці, а керований та покроковий процес професійної, психологічної та соціальної адаптації нового працівника. Особливої актуальності набуває необхідність впровадження адаптивного менеджменту персоналу, який передбачає гнучке реагування на зовнішні виклики, використання сучасних мотиваційних механізмів, цифрових HR-технологій, програм професійного розвитку та інструментів утримання працівників. Водночас зростає значення врахування особливостей нових поколінь працівників, насамперед покоління Z, для яких важливими є не лише матеріальні стимули, а й можливості самореалізації, гнучкий графік роботи, психологічний комфорт і позитивна корпоративна культура. [2] Онбординг відіграє ключову роль у формуванні лояльності співпрацівників до компанії. Коли «новачок» відчуває себе потрібним і залученим у роботу з перших днів, це створює позитивний досвід, який позитивно впливає на настрій самого «новачка» певний час. Чим краще налагоджена система адаптації, тим більша ймовірність, що «новачок» залишиться на довгий період часу. Своєчасне введення системи онбордингу в корпоративну культуру компанії та цінності сприяють формуванню прихильності компанії, що важливо для побудови довгострокових відносин з працівниками. [4]

Впровадження системного операційного онбордингу в закладах готельно-ресторанного господарства є необхідною умовою подолання кадрової кризи. Перехід від хаотичного стажування з авторитарними

методами впливу до структурованої адаптації через інститут менторства та зворотний зв'язок дозволяє суттєво зменшити плинність кадрів, сформувати постійний колектив та закласти фундамент для високої сервісної культури закладу.

Список використаних джерел:

1. Січка І. І. Важливість онбордингу у готельно-ресторанному бізнесі. Бізнес-навігатор. 2022. Вип. 68. С. 94–96. DOI: https://doi.org/10.32847/business-navigator.68-16.
2. Кіш Г. Адаптивний менеджмент персоналу в готельно-ресторанному бізнесі в умовах кадрового дефіциту. Development Service Industry Management. 2026. Issue 3. С. 95–102. DOI: https://doi.org/10.31891/dsim-2026-15(11).
3. Onboarding. Cambridge Dictionary. URL: https://dictionary.cambridge.org/uk/dictionary/english/onboarding (дата звернення: 12.09.2026).
4. Пенюк В. О. Адаптація як складова процесу онбордингу персоналу. Проблеми економіки. 2024. № 4. С. 332–338. DOI: https://doi.org/10.32984/2222-4459-2024-4-332-338.
5. Паска М., Графська О., Запісоцький А. Соціально-культурні проблеми управління якістю на підприємствах індустрії гостинності. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 56. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-31.
6. Чирка В. І., Паска М. З., Цесців Д. С. Аналіз векторів розвитку гостинності сьогодення: від викликів до можливостей. Економіка та суспільство. 2025. № 72. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-65.