

УДК 33 DOI: 10.14451/1.231.77

Актуальные проблемы привлечения и использования кадров в индустрии гостеприимства в эпоху развития цифровых технологий

© 2024 **Чарыева Марал Оджаровна**

Доктор экономических наук, профессор кафедры Национальная экономика Экономический факультет, Институт экономики, математики и информационных технологий. Российская академия народного хозяйства и государственной службы.

E-mail: Cmar_ch@mail.ru

Ключевые слова: индустрия гостеприимства, кадровый дефицит, цифровые технологии, управление персоналом, индустрия питания, отельеры, роботизация, автоматизация.

Данная статья посвящена анализу причин кадрового дефицита в индустрии гостеприимства и способам решения этой проблемы. Приведены примеры использования автоматизации и роботизации в сфере гостеприимства, которые могут разгрузить персонал или даже уменьшить потребность в сотрудниках. Дана оценка экономической целесообразности роботизации.

Причины кадрового дефицита

Проблемы нехватки линейного персонала в индустрии гостеприимства обсуждают уже несколько лет, но в 2023 году специалисты заявили о тяжелом кризисе. Дефицит кадров в отрасли, по оценкам Федерации рестораторов и отельеров, в 2023 году мог достигать до 30% [3].

На ситуацию повлияли несколько факторов. В первую очередь и это фундаментальная причина – демографический спад, оказавший влияние на рынок труда в России в целом. Согласно расчётам компании FinExpertiza на основе данных Росстата [8], в 2022 году численность занятых граждан в возрасте до 35 лет в России была минимальной с начала 1990-х годов.

При этом именно молодежь является кадровым ядром в индустрии гостеприимства, особенно много молодых людей работают на линейных позициях. По данным FinExpertiza на декабрь 2022 года, за год на рынке стало ощутимо меньше работников в возрасте от 25 до 29 лет – на 724 тыс., до 7,2 млн. В эту возрастную категорию попали люди, появившиеся на свет в переходный период 1993–1997 годов. Молодых людей 20–24 лет, которые родились в 1998–2002 годы, стало меньше на 87 тыс. человек.

Число занятых россиян младше 35 лет уменьшилось на 1,33 млн человек, или на 5,8%, до 21,5 млн человек. Это около 29,8% всех занятых в России. Число занятых до 30 лет сократилось на 802 тыс., или на 6,9%, до 10,8 млн человек, что

составляет 14,9% всех занятых.

Надежду на выход из кризиса через какое-то время даёт тот факт, что число работников в возрасте младше 20 лет в минувшем году немного выросло – на 9 тыс., до 311 тыс. Это россияне, появившиеся на свет после 2002 года, когда рождаемость стала восстанавливаться.

В конце декабря 2023 года, по данным Росстата и FinExpertiza, российским предприятиям не хватало свыше 1,8 млн работников. При этом в органах службы занятости состояли на учете 474 тыс. человек, желающих найти работу. То есть, исходя из числа официальных безработных, существующий кадровый дефицит мог бы быть закрыт только на четверть (26 соискателей на 100 вакансий), достигнув минимального значения по меньшей мере с 2005 года. Для сравнения: в конце 2022 года эта пропорция составляла 1 к 2,5 (40 соискателей на 100 вакансий). Соответственно, за год дефицит кадров усилился в полтора раза.

По данным Superjob [4], около 86% российских компаний ощущают кадровый голод, причем сильнее ситуация ощущается в больших компаниях – 89%. Сложнее всего вакансии закрыть в транспортно-логистической отрасли, промышленности и услугах.

Вторая причина острого кадрового кризиса в индустрии гостеприимства – отток мигрантов. Началось это ещё в период пандемии коронавируса в 2019–2021 годы, когда мигранты уехали на родину. В 2022 году произошло ослабление рубля: работникам из стран Центральной Азии стало менее выгодно приезжать в Россию на заработки, ведь они получают зарплату в рублях, а тратят её в значительной степени на родине в своей валюте.

Впрочем, некоторые специалисты полагают, что отток работников из Центральной Азии не станет мощным, поскольку Россия остаётся наиболее привлекательным регионом для рабочей силы из Узбекистана, Таджикистана и Киргизии, так как практически отсутствует языковой барьер и нет высокой конкуренции с трудовыми

мигрантами из других стран.

Существенное влияние на рынок труда индустрии гостеприимства оказало развитие сервисов доставки. Многие молодые люди, в том числе мигранты, пошли в доставщики, поскольку ведущие компании этого рынка, такие как «Яндекс», «Озон», «Сбер», «Вкусвилл» и др., существенно подняли ставки, чтобы обеспечить бесперебойный сервис. В 2023 году число занятых в сфере доставки превысило миллион, по данным Российской ассоциации электронных коммуникаций (РАЭК) [7]. При этом, по оценкам «Яндекс доставки», стоимость привлечения курьера в мае 2023 г. к маю 2022 г. выросла в три-четыре раза.

Служба исследований hh.ru [2] проанализировала 782 тысячи вакансий, опубликованных на hh.ru в течение 2023 года, чтобы определить топ рабочих специальностей с наибольшим доходом. Выяснилось, что самый высокий доход у водителей такси, а на втором месте оказались курьеры. Их ежемесячный доход составляет порядка 91 000–94 000 руб.

И если крупные компании, такие как «Яндекс», «Озон», «Сбер», имеют резервы для увеличения ФОТ и могут работать на доставке в убыток ради захвата доли рынка, в ресторанном бизнесе бюджетные настройки более чувствительны к скачкам в росте заработных плат, эти процессы оказывают критическое влияние и без того на невысокую рентабельность.

Кроме того, на рынок труда оказала влияние СВО: часть молодых людей отправилась на заработки в зону её проведения или же на оборонные предприятия, а другая часть уехала из России.

При этом потребность в персонале на ресторанном рынке только растёт. С развитием внутреннего туризма появилось много регионов, где увеличился спрос на кадры в ресторанном и отельном бизнесе. Наблюдается позитивный тренд на увеличение предприятий общественного питания различных форматов.

Кроме того, развивается рынок «тёмных кухонь»,

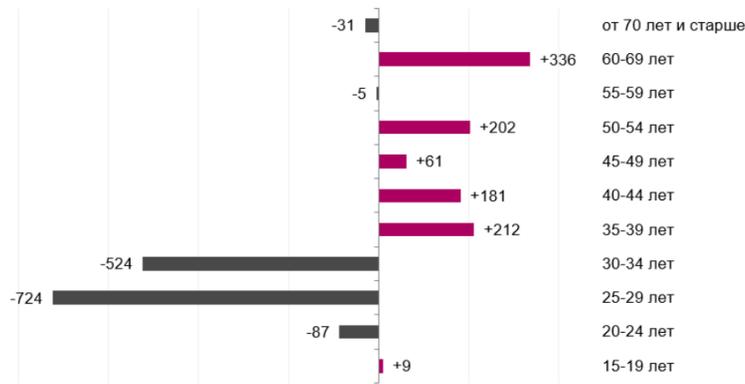


Рис. 1. Изменение количества занятых по возрастным группам в декабре 2022 г. к декабрю 2021 г., тыс. человек [8].

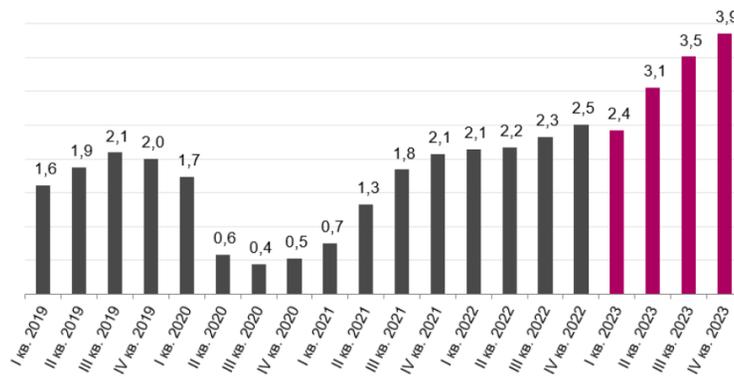


Рис. 2. Число вакансий на одного соискателя по кварталам, 2019–2023 гг. [8]

или dark kitchen, работающих на доставку. Частично кадры оттягивает ритейл, так как во всех крупных продуктовых сетях есть свои производства готовой еды, открываются кофейни, летние кафе, доставка готовой еды

По данным «Авито Работы» [1], в конце III квартала 2023 года число вакансий на ресторанном рынке выросло в 1,7 раза по сравнению с тем же периодом годом ранее. В ресторанной сфере чаще всего искали в 2023 году кухонных работников и администраторов ресторана: таких предложений о работе появилось в 2,1 раза больше. Средние заработные платы таких специалистов выросли на 23 и 17%. В России спрос на сотрудников ресторанной сферы больше всего вырос в Екатеринбурге (1,9 раза) и Москве (1,8 раза).

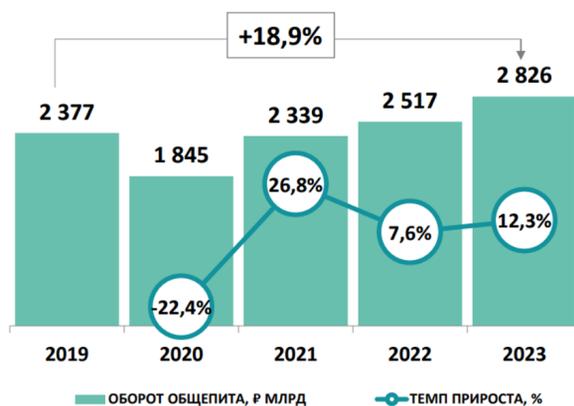
Таблица 2. Самый востребованный персонал в сфере общественного питания, начало осени 2022 к 2023 г. [1]

Специальность	Динамика увеличения числа вакансий, разы	Прирост средних зарплатных предложений, %
Администратор ресторана	2,1	17
Кухонный работник	2,1	23
Мойщик посуды	2	21
Бариста	2	16
Официант	1,7	21
Повар	1,7	17
Пекарь	1,7	18
Бармен	1,6	16

Помимо уже указанных ранее причин стоит указать, что работа в индустрии гостеприимства в целом не рассматривается молодежью как

Таблица 1. Вопрос: «Ощущается ли в вашей компании «кадровый голод» (дефицит кадров)?» [4].

Вариант ответа	Все опрошенные	Количество сотрудников, чел.		
		до 100	100–1000	от 1000
Да	86%	85%	88%	89%
Нет	10%	12%	7%	4%
Затрудняюсь ответить	4%	3%	5%	7%

**Рис. 3.** Оборот ресторанный рынок в РФ, млрд руб. в ценах 2023 г. (% – темп прироста).

перспективная. Многие в период локдауна и безработицы пересмотрели свои карьерные планы и перешли в другие, стабильные и устойчивые компании на более высокие зарплатные ставки и организационные позиции, где не требуется специальных профессиональных навыков и компетенций, а также предлагается гибкий рабочий график.

Привлечение персонала в современных условиях

В сложившейся ситуации компаниям индустрии гостеприимства имеет смысл расширять возрастной диапазон работников. Старшее поколение не всегда хочет уходить на пенсию, особенно в сложной экономической ситуации. При этом дети, заканчивающие школу, скоро выйдут на рынок и будут готовы совмещать работу с учёбой. HR-специалистам компаний следует научиться работать с новыми возрастными категориями и создавать коллективы из сотрудников разных поведенческих паттернов, возрастов и интересов.

При этом необходимо четко сформулировать ценности и корпоративную культуру предприятия индустрии гостеприимства, чтобы «свои»

кандидаты легко находили компанию, которая отвечает их ценностям. Это позволит создать более тесные связи в коллективе и предотвратит текучку [9].

Предприятия индустрии гостеприимства в современной ситуации должны активно использовать социальные сети для привлечения кандидатов и формирования бренда работодателя. По сути, речь идёт о создании карьерных медиа с новостями компании, статьи в которых написаны простым доступным языком.

Однако, несмотря на все меры, индустрии гостеприимства не избежать в ближайшее время участия в зарплатной гонке, что безусловно окажет влияние на снижение рентабельности бизнеса. В такой ситуации всё больше компаний задумываются об автоматизации и роботизации рабочих и производственных процессов.

Автоматизация

В тяжёлой ситуации с кадрами компании могут помочь автоматизация и роботизация бизнеса, благодаря которым с сотрудников можно снять некоторые рутинные задачи и даже сократить численность персонала. На рынок труда в целом

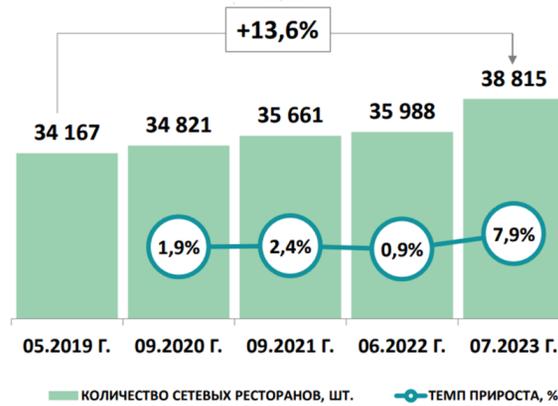


Рис. 4. Количество сетевых ресторанов, кафе и баров, шт. (% – темп прироста).

серьезно влияет процесс цифровой трансформации, который происходит в экономике. Индустрия гостеприимства не остаётся в стороне и применяет всевозможные инновации на предприятиях отрасли [6]. Цель цифровой трансформации заключается в улучшении эффективности деятельности предприятия, обеспечении его стабильного развития и повышении продаж.

Автоматизация и оптимизация бизнес-процессов с помощью ERP и CRM, а также других систем автоматизации ресторанного и отельного бизнеса позволяют существенно сократить временные затраты, персонал офиса, масштабировать бизнес, повысить уровень его управляемости в постоянно изменяемой рыночной среде. В результате применения таких систем руководители своевременно получают информацию о результатах финансовой деятельности, работе персонала, среднем чеке, оборачиваемости и др. Это помогает оперативно реагировать на изменения в бизнес-процессах, корректировать и улучшать их, принимать эффективные управленческие решения.

В подготовке персонала компании из сферы гостеприимства оказывают помощь современные системы дистанционного обучения (СДО), которые позволяют оперативно проводить обучение и аттестацию персонала независимо от местоположения сотрудников, что значительно разгружает HR-подразделение. На российском рынке широкое распространение получили решения

iSpring Learn, Mirapolis LMS, ShareKnowledge, Docebo, Unicraft, e.Queo, Teachbase и др. При выборе системы надо учитывать простоту в использовании образовательных модулей, гибкость настроек, удобство управления учебным контентом, наличие аналитики и отчётов. Очень удобно работать с приложением на смартфоне поскольку сотрудник может обратиться к нему в любой момент.

Всё чаще на предприятиях индустрии гостеприимства находят применение биометрические системы регистрации линейного персонала. Это позволяет безошибочно учитывать рабочее время, своевременно начислять и выплачивать заработную плату, снижает число злоупотреблений на рабочем месте, повышает качество работы персонала.

Уменьшить число сотрудников на кассе позволяют киоски для самостоятельного заказа в залах заведений. Именно поэтому киоски можно увидеть практически во всех крупных сетях фастфуда. Чаще всего они состоят из сенсорного экрана, принтера чеков, POS-терминала и подключены к общей системе управления. Киоски позволяют увеличить проходимость точки, сократить время ожидания заказа гостем. Они могут быть напольными, настенными, двусторонними или односторонними. Выбор конкретной модификации зависит от задач, свободной площади и проходимости точек. Киоски для регистрации гостей в отелях выполняют похожие

функции: упрощают и ускоряют обслуживание и разгружают персонал.

Распространение приложений ресторанных сетей и служб доставки также выполняют функцию автоматизации, заменяя кассиров на предприятиях индустрии гостеприимства. Заказ и оплату можно совершить заранее в приложении на смартфоне, точка общепита или «тёмная кухня» должны только собрать заказ и каким-то способом отдать его потребителю (самовывоз, доставка).

В 2022 году корпорация McDonald's открыла тестовый ресторан в Техасе с полностью автоматизированной выдачей заказов. Пакеты с едой клиенты получают с конвейерной ленты, не взаимодействуя с сотрудниками. Персонал работает только на кухне и собирает заказ. Отсутствие контактов между людьми в ресторане было особенно актуально на фоне пандемии.

Роботизация

Робототехника, как и автоматизация, – неотъемлемая часть четвертой промышленной революции, которую переживает мировая экономика. Роботы находят применение повсюду, в том числе и на предприятиях индустрии гостеприимства.

Робототехника стала самостоятельной отраслью, включающей множество предприятий разного размера. Возникли национальные робототехнические ассоциации, в том числе и в России. На международном уровне деятельность ведёт Международная федерация робототехники (International Federation of Robotics, IFR) – некоммерческая организация, появившаяся в 1987 г. Работа таких ассоциаций помогает ученым анализировать робототехнические рынки, так как они аккумулируют данные о компаниях, производящих роботов.

Международная федерация робототехники систематизировала рынок. Так, принято делить роботов на промышленные и сервисные по аналогии с делением экономики на сектор промышленности и сферу услуг. Сервисные роботы разделяют на два основных класса: профес-

сиональных роботов, участвующих в трудовой деятельности, и бытовых роботов, которые, например, помогают в работе по дому.

Промышленные роботы выполняют производственные процессы на предприятиях, в том числе и на пищевых производствах. Согласно данным, приведенным в исследовании kept [5], ожидается, что к 2028 году мировой рынок промышленных роботов достигнет \$31,13 млрд. Сервисные роботы используются в таких направлениях, как доставка, клининг, ресторанный бизнес, медицина и др. По прогнозам, к 2028 году рынок в этом сегменте достигнет \$41,3 млрд.

Международная федерация робототехники призывает не смешивать автоматизацию и роботизацию. Робот, как формулируют это в IFR, должен быть способен выполнять три рода операций: чувствовать, думать и действовать, то есть иметь чувствительный элемент, встроенный компьютер с программным обеспечением и исполнительный механизм в виде технического или интеллектуального устройства. Автоматизация может отвечать только одному или двум из этих требований.

В индустрии фудсервиса роботов пытаются применить с начала XXI века. Существуют попытки использования роботов-официантов, также роботов задействуют для приготовления еды, например, для производства гамбургеров, лапши, суши, чистки плодов и т. п. В перспективе здесь возможно добиться повышения эффективности труда, снижения себестоимости блюд при стабильном качестве.

Пока роботы-официанты используются чаще как маркетинговый ход, поскольку дороги, кроме того, роботы зачастую плохо справляются с доставкой напитков, супов и других жидких продуктов, так как они расплескиваются при движении робота по залу. Тем не менее попытки будут продолжаться, а модели усовершенствоваться. Роботы-бариста и роботы-бармены – тоже один из видов роботов на предприятиях общественного питания. Они наливают и отдают

напитки гостю возле стойки.

Интересный пример – роботы для мытья посуды Dishcraft, которые были внедрены в США в 2019 году. Сотрудники собирают горы грязной посуды и передают их роботу, который поднимает и перемещает тарелки при помощи магнита, а затем кладёт их под резиновый скребок. Сперва машина соскребает с них твердые остатки, а затем ополаскивает. Система компьютерного зрения и сенсоры проверяют чистоту тарелок. Магнитная система на момент внедрения работала лишь с тарелками, которые содержат специальные металлические вставки, однако создатели планировали адаптировать робота к любой посуде.

Роботы в перспективе могут помочь в борьбе с дефицитом курьеров. «Яндекс Еда» подключила к заказам из «Вкусно – и точка» роботодоставщиков. Пока это экспериментальный проект, доставка осуществляется только в рамках района Хамовники в Москве. Тем не менее «Яндекс» заявлял, что в 2024 году намерен удвоить количество роботов-доставщиков до 260 штук. Конечно, для компенсации кадрового дефицита понадобится гораздо больше роверов.

В гостиничном бизнесе роботы могут выполнять различные задачи, помогая улучшить обслуживание гостей и повысить эффективность работы персонала. Одним из примеров применения робототехники в отелях является использование роботов-помощников на рецепции. Они могут приветствовать гостей, регистрировать их заезд, выдавать ключи и предоставлять информацию о гостинице и ее услугах.

Ещё один пример применения роботов в отелях – роботы-портье. Они могут доставлять багаж гостей в номера, подвозить им полотенца или другие предметы, а также забирать заказы на еду или напитки из ресторана и доставлять их в номера гостей. Кроме того, роботы применяются в клининге: для уборки номеров и общественных зон отеля.

В целом, применение робототехники в гостиничном бизнесе может значительно улучшить об-

служивание гостей и повысить эффективность работы отеля. Однако необходимо учитывать и ограничения робототехники, чтобы найти оптимальное решение.

Надо отметить, что роботизация в своём развитии сталкивается с вопросом экономической целесообразности. Очевидно, что стоимость роботизации постепенно падает, и применение роботов становится экономически более выгодным, чем наём линейного персонала. Однако происходит это довольно медленно. Не надо забывать, что робот требует сервисного обслуживания, а это высокопрофессиональный и хорошо оплачиваемый труд.

В США роботизированные рестораны зачастую открываются в городах с высоким уровнем жизни. Например, роботизированная бургерная Creator заработала в Калифорнии, в Сан-Франциско, а ресторан Spuse в Бостоне. Минимальная оплата труда в этих штатах в 2020 году составляла \$13 и \$12,75 в час, выше только в Вашингтоне. В условиях дорогой рабочей силы роботизация развивается быстро.

И даже в таких условиях экономическая привлекательность внедрения современных технологий пока остаётся под вопросом. Это показало исследование Массачусетского технологического института (МТИ), опубликованное в начале 2024 года [10]. Учёные проанализировали экономическую привлекательность автоматизации различных сфер в США, где можно применять компьютерное зрение – это область искусственного интеллекта. Результаты исследования показали, что пока люди обходятся компаниям дешевле, и только порядка 23% сотрудников можно эффективно заменить такими системами. Однако с развитием технологий, внедрение систем с компьютерным зрением будет становиться всё более выгодным.

В России стоимость труда ниже, чем в США, хотя дефицит кадров велик и зарплаты растут. Препятствием перед массовой роботизацией является ещё и неразвитость рынка робототехники. Это капиталоемкий сектор, который

требует значительных инвестиций. Только производство большого числа роботов на территории страны может снизить их стоимость до

таких показателей, что они станут выгодны для внедрения на многих предприятиях индустрии гостеприимства.

Библиографический список

1. Авито Работа: спрос на сотрудников ресторанного бизнеса увеличился в 1,7 раза. — 2023. — URL: https://www.avito.ru/company/press/avito_rabota_spros_na_sotrudnikov_restorannogo_biznesa.
2. Исследование hh.ru: у водителей такси оказался самый высокий доход среди рабочих специальностей. — 2023. — URL: <https://hh.ru/article/32056?ysclid=lp8gwog6qc364806008>.
3. Кадровый голод одолел общепит. — 2023. — URL: <https://www.kommersant.ru/doc/6198873>.
4. Кадровый голод чаще всего испытывают транспортные и производственные предприятия. — 2024. — URL: <https://www.superjob.ru/research/articles/114440/kadrovyj-golod-chasche-vsego-ispytyvayut-transportnye-i-proizvodstvennye-predpriyatiya>.
5. Краткий обзор российского рынка робототехники. — 2023. — URL: <https://assets.kept.ru/upload/pdf/2023/04/ru-russian-robotics-market-brief-kept-overview.pdf>.
6. Морозов М. А., Морозова Н. С. Как современные технологии меняют сферу туризма и подход к организации бизнеса // Сервис в России и за рубежом. — 2020. — Т. 14, № 2. — С. 205–211.
7. Россию обслуживает уже миллион курьеров. — 2023. — URL: <https://www.vedomosti.ru/society/articles/2023/06/07/978993-rossiyu-obslyuzhivaet-uzhe-1-mln-kurerov>.
8. Численность молодых работников в России опустилась до исторического минимума. — 2023. — URL: <https://finexpertiza.ru/press-service/researches/2023/chisl-mol-rab-min>.
9. Якимова З. В., Царева Н. А., Жукова А. Е. Моделирование ценностного предложения работодателя в контексте типа организационной культуры // Азимут научных исследований. Экономика и управление. — 2019. — № 1.
10. Humans Still Cheaper Than AI in Vast Majority of Jobs, MIT Finds. — 2024. — URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2024-01-22/humans-still-cheaper-than-ai-in-vast-majority-of-jobs-mit-finds>.