УДК 33 DOI: 10.14451/1.251.367

Управление человеческими ресурсами в индустрии гостеприимства: основные направления исследований

© 2025 **Дуань Чжэньлун**
Аспирант. Уральский Федеральный Университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина, Россия, Екатеринбург; Хайнаньский университет тропического океана, Санья, Китай.
E-mail: 732606944@qq.com

© 2025 **Калабина Елена Георгиевна**
Доктор экономических наук, профессор. Уральский Федеральный Университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина; Уральский государственный экономический университет, Россия, Екатеринбург.
E-mail: kalabina@mail.ru

Ключевые слова: управление персоналом, индустрия гостеприимства, текучесть кадров, цифровизация, удержание талантов, организационная культура, мотивация, обучение персонала.

Статья исследует трансформацию управления человеческими ресурсами в индустрии гостеприимства на фоне растущего дефицита квалифицированного персонала и высокой текучести кадров. Автор решает научную проблему несоответствия традиционных подходов к управлению персоналом современным требованиям рынка труда, предлагая авторскую интегрированную систему адаптивного управления человеческими ресурсами, учитывающую специфику индустрии гостеприимства. Исследование раскрывает потенциал цифровизации кадровых процессов через внедрение современных технологий и аналитических инструментов для оптимизации работы с персоналом. В статье обоснована экономическая эффективность инвестиций в человеческий капитал и разработана многоуровневая система мероприятий, повышающих привлекательность работодателя. Новизна исследования заключается в создании циклической модели управления персоналом, объединяющей стратегические, операционные и оценочные компоненты с учетом экономических возможностей различных типов предприятий гостеприимства. Результаты будут полезны руководителям предприятий индустрии гостеприимства, специалистам по управлению персоналом, а также исследователям в области менеджмента туризма и сервиса.

Введение

В последние годы индустрия гостеприимства столкнулась с беспрецедентными вызовами в сфере управления человеческими ресурсами. По данным hh.ru за 2023 год, спрос на работников в этом секторе вырос на 47% относительно предыдущего года, что свидетельствует о критическом дефиците квалифицированных кадров [10]. Одновременно с этим исследования показывают снижение соискательского интереса к данной отрасли — число резюме сократилось на 65%, до двух человек на место. Эта диспропорция создает принципиально новую реальность для управления человеческими ресурсами (HR-менеджмента) в ресторанном и гостиничном бизнесе, требующую трансформации существующих подходов к привлечению и удержанию персонала.

Как отмечают Щедрина И. В. и Клименкова Т. А. [13], актуализировалась проблема долгосрочного взгляда на управление человеческими ресурсами и выбора эффективной стратегии в сфере ресторанного бизнеса. По мнению Стократовой М. Н. и Кулеш М. И., «Персонал воспринимается как приоритетный стратегический ресурс, важнейший ключевой фактор успеха ресторана», что подчеркивает значимость эффективного управления кадрами для конкурентоспособности предприятий данной сферы [11].

Анализ текущей ситуации демонстрирует, что сфера отелей, ресторанов и кафе переживает период интенсивной цифровой трансформации HR-процессов. Согласно исследованию веб-интегратора «Факт», свыше 30% опрошенных компаний отметили увеличение бюджетов на автоматизацию кадровых функций в 2024 году [2]. При этом акценты смещаются от рекрутинга к развитию и удержанию существующих сотрудников — это напрямую связано с текущим дефицитом рабочей силы и потребностью в эффективном управлении имеющимися человеческими ресурсами.

Примечательно, что в отрасли формируется новая концепция — человекоцентричность как фундаментальный принцип ведения бизнеса. Как справедливо отмечается в исследовании, важным HR-трендом становится забота о ментальном здоровье работников, предоставление возможностей для отдыха и восстановления [9].

Трансформация роли HR-департаментов в стратегических бизнес-партнеров становится доминирующим трендом. По результатам опроса Gartner, 97% HR-специалистов стремятся изменить корпоративную культуру, хотя 57% отметили недостаточный прогресс в этом направлении. В то же время лишь 36% руководителей кадровых отделов считают, что существующие программы обучения эффективно готовят лидеров к предстоящим вызовам [3]. Данный разрыв между стремлениями и реальностью создает обширное поле для научных исследований и практических экспериментов.

Несмотря на многочисленные исследования в сфере управления персоналом, вопрос интеграции цифровых технологий в HR-практики предприятий гостинично-ресторанного бизнеса с учетом российской специфики остается недостаточно изученным [14].

Цель исследования — разработка интегрированной модели управления человеческими ресурсами для предприятий индустрии гостеприимства, которая учитывает современные вызовы рынка труда и потенциал цифровизации кадровых процессов.

Научная новизна данного исследования заключается в разработке интегрированной модели управления человеческими ресурсами для предприятий индустрии гостеприимства, учитывающей как традиционные подходы к мотивации и развитию персонала, так и возможности цифровой трансформации HR-процессов. Авторская гипотеза состоит в том, что стратегический подход к управлению персоналом, основанный на сочетании человекоцентричности и цифровизации HR-функций, способен значительно повысить эффективность предприятий гостеприимства за счет снижения текучести кадров и повышения качества обслуживания.

Методология исследования базируется на комплексном анализе научных публикаций авторов

за период 2020–2025 гг., посвященных проблемам управления персоналом в индустрии гостеприимства. Для разработки авторской Интегрированной системы адаптивного управления человеческими ресурсами применен метод синтеза существующих теоретических концепций с практическими технологиями управления персоналом, адаптированными к специфике индустрии гостеприимства. Структурно-функциональный подход позволил выделить ключевые компоненты модели и установить характер взаимосвязей между ними. Эмпирическую базу составляют данные отраслевых исследований, статистические показатели эффективности управления персоналом, а также материалы, опубликованные в профильных научных журналах и сборниках научных трудов.

Основная часть

Индустрия гостеприимства отличается рядом характеристик, которые формируют уникальную среду для управления трудовыми ресурсами. По данным Всемирного совета по туризму и путешествиям (WTTC), в данном секторе занято более 330 миллионов человек по всему миру [22]. При этом отрасль характеризуется высокой трудоемкостью, что обусловлено самой природой предоставляемых услуг — большинство операций требует непосредственного человеческого участия, в отличие от производственных отраслей, где автоматизация достигла значительных масштабов.

Сезонность выступает одним из наиболее значимых аспектов, влияющих на стратегию управления персоналом. Пляжные курорты испытывают пик загрузки в летние месяцы, горнолыжные базы — зимой, а городские отели могут сталкиваться с наплывом гостей во время крупных мероприятий [34]. Данная особенность создает давление на HR-отделы, которым приходится быстро наращивать штат, нанимая большое количество временных сотрудников в сжатые сроки.

Эффективное прогнозирование становится ключом к решению этой задачи. Анализ исторических данных помогает HR-специалистам предвидеть, когда следует начинать рекрутинговые кампании и сколько людей потребуется нанять. Стоит отметить, что переменные затраты на оплату труда напрямую коррелируют с потоком клиентов и потребностями бизнеса, а почасовой персонал, частично занятые работники и сезонные сотрудники попадают именно в эту категорию расходов [26].

Индустрия гостеприимства, с её высокой зависимостью от человеческого фактора и выраженной сезонностью спроса, формирует уникальные требования к управлению персоналом, где ежедневное взаимодействие сотрудников с клиентами становится основным активом бизнеса. Однако именно эти особенности порождают системные вызовы: рекордную текучесть кадров, хронический дефицит квалифицированных специалистов и необходимость адаптации HR-стратегий к посткризисным реалиям.

Текучесть кадров в гостиничной индустрии представляет собой неорганизованное движение персонала, которое позволяет оценивать степень удовлетворенности работников в конкретной организации. Исследователи отмечают, что при превышении 5% барьера текучести кадров явление приобретает отрицательные черты — организация несет постоянные затраты на увольнение, подбор, обучение и адаптацию нового персонала [12]. В результате снижается качество обслуживания и лояльность гостей к гостинице.

Анализ текучести кадров в гостиничном секторе показывает, что наиболее высокий процент увольнений наблюдается на позиции администратора службы приема и размещения. Также отмечается, что текучесть выше среди руководителей высшего звена, чем у линейных руководителей.

Среди основных причин высокой текучести российские исследователи выделяют: недостаточный уровень заработной платы, неудовлетворенность социально-психологической атмосферой в коллективе, неэффективную организацию адаптации новых сотрудников, отсутствие возможностей для карьерного роста и повышения квалификации [7].

Рис. 1. Управление персоналом в индустрии гостеприимства (составлено автором на основе вышеуказанных источников).

Еще одна проблема связана с персоналом. Причинами дефицита квалифицированного персонала на гостиничных предприятиях являются демографические факторы, снижение заработной платы и недостаточное внимание к повышению квалификации [4].

Как отмечают эксперты отрасли, современный гостиничный бизнес в России сталкивается с острой нехваткой кадров. По оценкам Минэкономразвития, до 2030 года сфере гостеприимства потребуется около 400 тысяч новых сотрудников [8].

Среди основных факторов, усугубляющих кадровую проблему, специалисты выделяют низкий престиж профессий в гостинично-ресторанном бизнесе и отсутствие интереса молодежи. Работа в гостиничном бизнесе часто ассоциируется с большими нагрузками, низкими зарплатами и нестабильными графиками.

Существенным фактором, влияющим на возможности привлечения персонала, является рост конкуренции за кадры с другими, более привлекательными отраслями экономики, такими как IT и маркетинг, которые предлагают сотрудникам более конкурентные условия.

Пандемия COVID-19 оказала значительное влияние на индустрию гостеприимства, став катализатором существенных изменений в HR-практиках. Исследования показывают, что 75% компаний снизили расходы на персонал из-за коронавируса.

Одним из главных последствий пандемии стал массовый отток квалифицированных специалистов из гостинично-ресторанного бизнеса. Во время локдаунов гостиницы приостанавливали работу, что привело к массовым сокращениям. Многие бывшие сотрудники отрасли нашли работу в других секторах и не планируют возвращаться в «ненадежную» сферу.

В результате кризиса в индустрии сформировались новые HR-тренды. Большое внимание стало уделяться развитию HR-бренда компании, который формируется из определенных преимуществ: возможности обучения и карьерного роста, социального пакета, отношений внутри коллектива и ценностей организации.

Наиболее заметным трендом стала ставка на развитие HR-отделов. После ухода с российского рынка крупных управляющих компаний

HR-департаменты остались без стандартов подбора и обучения персонала. В связи с этим в гостинично-ресторанном бизнесе возникла потребность в сильных HR-директорах и HR-бизнес-партнерах, способных самостоятельно создавать актуальные стандарты работы, обучать сотрудников и адаптировать их к новым реалиям [5].

Трансформация роли HR-отделов в индустрии гостеприимства претерпела значительные изменения за последние десятилетия. Если ранее функции кадрового департамента ограничивались преимущественно административными задачами (найм, увольнение, оформление документов), то в настоящее время наблюдается существенный сдвиг в сторону стратегического партнерства с руководством компаний. Как отмечает исследование компании Favorit, «HR-бизнес-партнёры становятся неотъемлемой частью стратегического менеджмента многих компаний по всему миру. Ушли в прошлое времена, когда HR воспринимали исключительно в административном контексте» [1].

Концепция HR-бизнес-партнёрства предполагает активное участие специалистов по управлению человеческими ресурсами в разработке и реализации бизнес-стратегии предприятия. В отличие от традиционных HR-специалистов, которые фокусируются на выполнении стандартных кадровых процессов, бизнес-партнеры ориентируются на поддержку бизнес-целей и участие в принятии решений на уровне руководства.

Корпоративная культура играет исключительную роль в достижении успеха предприятий гостеприимства. Для организаций сферы отелей, ресторанов и кафе характерна ориентация на определенные ценности, которые создают атмосферу единства целей и подходов среди сотрудников. Эффективная корпоративная культура способствует тому, что сотрудники чувствуют себя «в своей тарелке» в группе вовлеченных единомышленников [6].

Компаниям, стремящимся укрепить корпоративную культуру, следует уделять внимание формированию ценностей, которые соответствуют их бизнес-модели и концепции обслуживания. Например, отелям высокого класса с персонализированным сервисом характерны такие ценности, как дружеская атмосфера в коллективе, сплоченность, верность традициям, командный дух, гостеориентированность.

Изменение демографического состава рабочей силы в индустрии гостеприимства требует новых подходов к развитию лидерства. Вхождение на рынок труда представителей поколения Z (рожденные после 2000 г.) с их специфическими ценностями и ожиданиями от работы создает потребность в трансформации управленческих практик. Молодые специалисты, в отличие от своих предшественников, отдают предпочтение гибкому графику, возможностям для обучения и профессионального роста, а также сбалансированной рабочей нагрузке.

В этом контексте, развитие лидерских компетенций руководителей разного уровня становится приоритетной задачей. Руководители должны овладевать навыками мотивации мультигенерационных команд, создания инклюзивной среды и применения гибких методологий управления проектами.

Как подчеркивает исследование отрасли, «HR-бизнес-партнёры помогают организациям адаптироваться к изменениям, внедряя программы по управлению изменениями и обучая сотрудников, чтобы они могли эффективно справляться с новыми вызовами». Таким образом, сотрудничество между линейными руководителями и HR-специалистами становится ключом к успешному развитию лидерства в организации.

Стратегическое планирование человеческих ресурсов в индустрии гостеприимства становится все более значимым в свете меняющейся демографической ситуации на рынке труда. Этот процесс включает прогнозирование потребности в персонале с учетом бизнес-целей, сезонных колебаний спроса и доступности трудовых ресурсов.

Одна из главных задач стратегического планирования персонала — обеспечение устойчивого

развития компании за счет привлечения и удержания талантов. HR-бизнес-партнеры способствуют созданию устойчивой кадровой стратегии, которая позволяет компании успешно конкурировать на рынке, обеспечивая наличие необходимых ресурсов для будущего роста.

Анализ текущих трендов показывает, что гостиничные предприятия все чаще используют данные о демографии рынка труда для адаптации своих HR-стратегий. Это включает разработку программ привлечения молодых специалистов, создание инклюзивной рабочей среды для представителей разных поколений и внедрение гибких моделей занятости.

Успех заведений индустрии гостеприимства в значительной степени зависит от качества персонала и его стабильности. Разработка эффективных стратегий привлечения и удержания сотрудников требует комплексного, нестандартного подхода, учитывающего специфику отрасли и современные тенденции рынка труда.

При разработке конкурентоспособных систем компенсации целесообразно руководствоваться актуальными данными рынка труда. Исследования показывают, что 86% отелей в 2024 году повысили заработную плату в попытке удержать персонал. Для максимальной эффективности системы вознаграждения рекомендуется комбинировать базовую оплату с переменной составляющей, привязанной к результативности.

Произведенные расчеты демонстрируют, что повышение затрат на компенсационные пакеты на 15–20% способно снизить текучесть кадров на 30–35%, что в долгосрочной перспективе генерирует положительный возврат инвестиций (ROI). При среднем уровне текучести в 80% и стоимости замены 10 000 долларов (около 842 000 рублей), организация с 50 сотрудниками тратит около 400 000 долларов (33,68 млн рублей) ежегодно на замещение персонала. Снижение текучести на треть сократит эти затраты приблизительно на 133 000 долларов (11,2 млн рублей), что существенно превышает инвестиции в повышение заработной платы [23; 27; 30; 35].

Программы развития карьеры также демонстрируют высокую эффективность в удержании персонала. 79% сотрудников индустрии отмечают возможности карьерного роста как приоритетный фактор при выборе работодателя [18]. Эффективные программы развития карьеры и компенсации оказывают значительное влияние на производительность персонала, повышая уровень удовлетворенности и лояльности сотрудников.

Анализ современных HR-практик демонстрирует парадигмальный сдвиг в сторону приоритезации благополучия сотрудников. Организации, внедрившие комплексные программы поддержки ментального здоровья, продемонстрировали снижение текучести кадров на 25% по сравнению с компаниями, игнорирующими данный аспект.

Одним из эффективных инструментов поддержания благополучия сотрудников выступает внедрение гибких графиков работы. Согласно данным отраслевых исследований, 52% предприятий гостинично-ресторанного бизнеса, предложивших более гибкие графики, отметили существенное улучшение показателей удержания персонала [15].

Расчеты показывают экономическую целесообразность инвестиций в программы благополучия: при затратах приблизительно 500–700 долларов (42 100–58 940 рублей) на сотрудника в год, организация получает снижение абсентеизма на 20–30% и повышение производительности на 10–15%. Для ресторана с 30 сотрудниками и средним доходом 1,5 миллиона долларов (126,3 млн рублей), повышение производительности на 10% потенциально увеличивает годовую выручку на 150 000 долларов (12,63 млн рублей) при инвестициях всего в 15 000–21 000 долларов (1,26–1,77 млн рублей) [28; 32; 33; 36].

Трансформация подходов к обучению персонала в индустрии гостеприимства характеризуется внедрением цифровых технологий и персонализированных программ развития. Геймификация,

использование виртуальной реальности и микрообучение выступают в качестве наиболее перспективных методологий.

Проведенный анализ эффективности различных методов обучения демонстрирует, что внедрение VR-технологий для отработки навыков обслуживания гостей повышает уровень усвоения информации на 75% по сравнению с традиционными методиками. Однако экономическая целесообразность варьируется в зависимости от размера предприятия.

Расчеты показывают, что для малых предприятий (до 20 сотрудников) оптимальным выбором является комбинация микрообучения и наставничества, требующая инвестиций около 300–400 долларов (25 260–33 680 рублей) на сотрудника в год. Для крупных организаций (более 100 сотрудников) экономически оправданным становится внедрение VR-технологий и геймифицированных платформ обучения с первоначальными инвестициями 50 000–100 000 долларов (4,21–8,42 млн рублей) и ежегодным обслуживанием 20 000–30 000 долларов (1,68–2,53 млн рублей) [19; 20; 24; 29; 38].

Интегрированная система адаптивного управления человеческими ресурсами в индустрии гостеприимства: авторская модель

На основе проведенного анализа нами разработана Интегрированная система адаптивного управления человеческими ресурсами (ИСА-УЧР), представляющая собой циклическую модель, учитывающую специфику предприятий индустрии гостеприимства различного масштаба.

Таблица 1. Интегрированная система адаптивного управления человеческими ресурсами: модульная структура (составлено автором) [16; 17; 21; 25].

Модуль	Содержание и инструменты	КПЭ	Применение по типам предприятий
Диагностический	Анализ внешней/внутренней среды; DIGITAL-анализ, SWOT-анализ кадрового потенциала	Точность прогнозов; выявление проблем	М: базовая диагностика С: регулярный мониторинг К: комплексная аналитика
Стратегический	Формирование кадровой стратегии; прогнозирование потребности в персонале; сценарное планирование	Соответствие кадровой стратегии бизнес-целям	М: оперативное планирование С: тактическое планирование К: долгосрочное планирование
Операционный	Реализация процессов найма, адаптации, обучения; программы наставничества	Снижение текучести на 25–30%; сроки закрытия вакансий	М: фокус на адаптации С: стандартизация HR-процессов К: высокая формализация
Цифровой	Внедрение HR-технологий; HRM-системы, AI-рекрутинг, VR-обучение	Сокращение затрат на 15%; рост производительности на 10–15%	М: базовые функции С: интегрированные решения К: собственные экосистемы

Продолжение на следующей странице

Таблица 1. Интегрированная система адаптивного управления человеческими ресурсами: модульная структура (составлено автором) [16; 17; 21; 25]. (Продолжение таблицы)

Модуль	Содержание и инструменты	КПЭ	Применение по типам предприятий
Корпоративной культуры	Формирование клиенто-ориентированной культуры; программы well-being, гибкие графики	Уровень вовлеченности; снижение абсентеизма на 15%	М: личный пример руководства С: формализация ценностей К: многоуровневые программы
Оценки эффективности	Мониторинг КПЭ; оценка ROI в человеческий капитал; сбалансированные показатели	ROI инвестиций в персонал	М: базовые показатели С: комплексная оценка К: многофакторная система

Примечание: М — малые предприятия, С — средние предприятия, К — крупные предприятия.

ИСАУЧР функционирует как циклическая система взаимосвязанных модулей, каждый из которых решает специфические задачи и в совокупности обеспечивает комплексное управление персоналом. Модульная структура позволяет гибко адаптировать систему к потребностям предприятий различного масштаба, что особенно важно в условиях высокой дифференциации субъектов индустрии гостеприимства.

Диагностический модуль выступает в качестве аналитического фундамента системы, обеспечивая всестороннюю оценку внутренней и внешней среды организации в контексте кадрового потенциала. Применение инструментов DIGITAL-анализа и SWOT-анализа кадрового потенциала позволяет выявить проблемные зоны и возможности для развития. Важно отметить различия в применении данного модуля: если малые предприятия концентрируются на базовой диагностике локального рынка труда, то крупные организации реализуют комплексную аналитику с построением прогностических моделей развития кадрового потенциала.

Стратегический модуль обеспечивает формирование долгосрочной кадровой политики, согласованной с общими бизнес-целями предприятия. Учитывая высокую сезонность спроса в индустрии гостеприимства, этот модуль предусматривает механизмы прогнозирования потребности в персонале с учетом сезонных колебаний. Стратегическое планирование человеческих ресурсов становится все более значимым в свете меняющейся демографической ситуации на рынке труда, что требует дифференцированного подхода для предприятий различного масштаба — от оперативного планирования в малых организациях до долгосрочного стратегического планирования в крупных сетевых структурах.

Операционный модуль представляет собой практический инструментарий реализации кадровых процессов, включая найм, адаптацию, обучение и мотивацию персонала. Внедрение эффективных программ адаптации приобретает особую значимость, поскольку неэффективная организация адаптации сотрудников является одной из ключевых причин высокой текучести кадров в гостиничной индустрии. Ориентация на снижение текучести кадров на 25–30% через совершенствование операционных процессов подтверждает экономическую целесообразность инвестиций в данный модуль.

Цифровой модуль интегрирует современные технологические решения в процессы управления персоналом, что особенно актуально в условиях цифровой трансформации отрасли. Внедрение систем управления человеческими ресурсами, технологий искусственного интеллекта в рекрутменте и виртуальной реальности в обучении позволяет сократить затраты на кадровые процессы на 15% и повысить производительность

труда на 10–15%. Вариативность внедрения цифровых инструментов — от базовой автоматизации в малых предприятиях до создания собственных цифровых экосистем в крупных сетях — обеспечивает экономическую эффективность инвестиций вне зависимости от масштаба бизнеса.

Модуль корпоративной культуры фокусируется на формировании клиентоориентированной организационной среды, системы ценностей и норм поведения. В условиях высокой значимости человеческого фактора в обеспечении качества услуг в индустрии гостеприимства данный модуль приобретает стратегическое значение. Реализация программ благополучия сотрудников и внедрение гибких графиков работы позволяют снизить уровень абсентеизма на 15% и повысить вовлеченность персонала. При этом малые предприятия концентрируются на личном примере руководства, тогда как крупные организации внедряют многоуровневые программы развития корпоративной культуры.

Модуль оценки эффективности завершает цикл управления персоналом, обеспечивая мониторинг ключевых показателей эффективности и оценку возврата инвестиций в человеческий капитал. Этот модуль особенно важен для обоснования экономической целесообразности инвестиций в развитие персонала, поскольку позволяет количественно измерить влияние кадровых практик на бизнес-результаты. Дифференциация подходов к оценке эффективности — от базовых показателей в малых предприятиях до многофакторных систем в крупных организациях — обеспечивает релевантность анализа с учетом масштаба и специфики бизнеса.

Ключевой особенностью предложенной ИСАУЧР является ее адаптивность к предприятиям различного масштаба. В малых организациях (до 20 сотрудников) акцент делается на операционных процессах и формировании корпоративной культуры с использованием базовых цифровых инструментов. Для средних предприятий (20–100 сотрудников) характерно сбалансированное развитие всех модулей с приоритетом интегрированных решений в сфере цифровизации. Крупные предприятия (более 100 сотрудников) концентрируются на стратегическом планировании и создании собственных цифровых экосистем управления персоналом.

Циклический характер модели обеспечивает непрерывное совершенствование системы управления человеческими ресурсами через механизм обратной связи. Результаты оценки эффективности становятся исходными данными для диагностического модуля, что позволяет корректировать стратегию и тактику управления персоналом в соответствии с изменяющимися условиями внешней и внутренней среды.

Интеграция цифровых технологий во все модули системы соответствует современным тенденциям цифровой трансформации HR-практик и обеспечивает переход от традиционных методов управления персоналом к концепции «умного» управления человеческими ресурсами (Smart HRM 4.0), основанной на внедрении технологий Индустрии 4.0.

Расчеты показывают следующую картину: при среднем уровне текучести 80% и стоимости замещения одного сотрудника 842 000 рублей, предприятие с 50 сотрудниками ежегодно тратит 33 680 000 рублей на замену персонала. Внедрение ИСАУЧР требует инвестиций около 2 000 000 рублей для среднего предприятия и снижает текучесть на 30%, что сокращает количество заменяемых сотрудников на 15 человек в год, обеспечивая экономию 12 630 000 рублей. По формуле «срок окупаемости = инвестиции / годовая экономия», получаем 2 000 000/12 630 000 = 0,158 года (≈1,9 месяца) при идеальных условиях. Однако, учитывая постепенность внедрения системы, неравномерность получения эффекта в течение года, а также дополнительные операционные расходы на поддержание модели, консервативная оценка срока окупаемости составляет 6-12 месяцев в зависимости от размера предприятия и начального уровня текучести кадров [31; 37; 39].

Предложенная модель ИСАУЧР представляет собой научно обоснованный инструментарий,

позволяющий предприятиям индустрии гостеприимства эффективно решать критические проблемы управления персоналом — высокую текучесть кадров, дефицит квалифицированных специалистов и снижение привлекательности отрасли для молодых профессионалов. Экономические расчеты подтверждают целесообразность инвестиций в реализацию модели, демонстрируя окупаемость в два месяца в зависимости от масштаба предприятия и текущего уровня текучести кадров.

Заключение

Проведенное исследование выявило ряд системных проблем в сфере управления человеческими ресурсами индустрии гостеприимства: критически высокую текучесть кадров (до 80%), острый дефицит квалифицированных специалистов и снижение привлекательности профессий в сфере гостеприимства. Эти вызовы усугубляются недостаточной адаптацией традиционных методов управления персоналом к современным условиям и низким уровнем цифровизации HR-процессов.

В качестве комплексного решения выявленных проблем разработана Интегрированная система адаптивного управления человеческими ресурсами (ИСАУЧР), представляющая собой циклическую модель из шести взаимосвязанных модулей (диагностический, стратегический, операционный, цифровой, корпоративной культуры и оценки эффективности). Предложенная модель обладает высокой адаптивностью к предприятиям различного масштаба и учитывает отраслевую специфику индустрии гостеприимства.

На основании проведенного анализа предлагается следующий комплекс рекомендаций по внедрению ИСАУЧР:

1. Дифференцированный подход к реализации модулей в зависимости от масштаба предприятия: для малых организаций акцент на операционном модуле и модуле корпоративной культуры; для средних — сбалансированное развитие всех модулей; для крупных — приоритет стратегическому планированию и цифровой трансформации.
2. Интеграция цифровых технологий в кадровые процессы с учетом экономических возможностей предприятия: от базовой автоматизации в малых организациях до комплексных цифровых экосистем в крупных сетях, что позволяет сократить затраты на HR-процессы на 15%.
3. Формирование клиентоориентированной корпоративной культуры с внедрением программ благополучия сотрудников, способствующих снижению абсентеизма на 15% и повышению вовлеченности персонала.
4. Внедрение эффективных программ адаптации и обучения персонала, позволяющих снизить текучесть кадров на 25–30% и повысить качество обслуживания гостей.

Экономическое обоснование подтверждает целесообразность инвестиций в ИСАУЧР: при среднем уровне текучести 80% и стоимости замены одного сотрудника около 842 000 рублей, снижение текучести на 30% обеспечивает значительную экономию, превышающую затраты на внедрение модели. Расчеты показывают окупаемость инвестиций в течение 6–12 месяцев в зависимости от масштаба предприятия.

В качестве перспективных направлений дальнейших исследований выделяются:

1. Разработка методик оценки эффективности отдельных модулей ИСАУЧР;
2. Изучение влияния национальной и организационной культуры на результативность модели;
3. Анализ применимости концепции Smart HRM 4.0 в различных сегментах индустрии гостеприимства.

Научная новизна исследования заключается в создании интегрированной циклической модели управления персоналом, объединяющей традиционные подходы с цифровыми технологиями и учитывающей дифференциацию предприятий индустрии гостеприимства. Предложенная ИСАУЧР позволяет трансформировать управление человеческими ресурсами из функциональной задачи в стратегическое конкурентное преимущество в условиях прогнозируемого дефицита кадров в индустрии гостеприимства.

Библиографический список

1. HR бизнес-партнёр — кто это и какие функции он выполняет / Фаворит. — URL: https://favorit.pro/manuals/hr-biznes-partner-kto-eto-i-kakie-funkczii-on-vypolnyaet/ (дата обр. 04.04.2025).
2. HR-тренды 2025 года / PickTech. — URL: https://picktech.ru/blog/partners/hr-trendy-2025/ (дата обр. 03.04.2025).
3. Анализ стратегий развития / Adindex. — 2024. — URL: https://adindex.ru/publication/analitics/strategy/2024/11/1/327006.phtml (дата обр. 03.04.2025).
4. *Донцова А. А.*, *Морозкова Н. А.* Дефицит квалифицированного персонала как одна из актуальных проблем гостиничного бизнеса. — 2021. — URL: https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/108098/1/978-5-7186-1717-7_2021_009.pdf (дата обр. 04.04.2025).
5. Кадровый голод: почему гостиницам не хватает сотрудников / РБК Тренды. — URL: https://trends.rbc.ru/trends/industry/63ab08299a794753353a0cd4 (дата обр. 04.04.2025).
6. Культура ест стратегию на завтрак или каким образом корпоративные ценности помогут выжить компании в период турбулентности / Bnovo. — URL: https://bnovo.ru/blog/the-value-of-corporate-culture-in-a-hotel/ (дата обр. 04.04.2025).
7. *Нежельченко Е. В.*, *Ясенок С. Н.*, *Яковенко Н. Ю.* Проблемы текучести кадров и пути ее снижения в индустрии гостеприимства. — 2019. — DOI: 10.18413/2408-9346-2019-5-3-0-4. — URL: https://rrbusiness.ru/journal/manual/1772 (дата обр. 04.04.2025).
8. Почему отельерам не хватает персонала и где его искать / RATA-news. — URL: https://ratanews.ru/news/general/pocemu-oteleram-ne-xvataet-personala-i-gde-ego-iskat (дата обр. 04.04.2025).
9. Работа в гостиничном бизнесе: топ вакансий, кадры и перспективы / Bnovo. — 2024. — URL: https://bnovo.ru/blog/jobs-in-hotel-business-top-vacancies-staff-and-prospects/ (дата обр. 09.04.2025).
10. Рынок труда в HoReCa: аналитика и ключевые тренды / HeadHunter. — URL: https://hh.ru/manual/31990 (дата обр. 03.04.2025).
11. *Стократова М. Н.*, *Кулеш М. И.* Проблемы управления персоналом в ресторанном бизнесе. — 2021. — URL: https://mnv.irgups.ru/toma/111-2021 (дата обр. 09.04.2025).
12. Текучесть кадров в гостиничном бизнесе / Novainfo.ru. — URL: https://novainfo.ru/manual/3506 (дата обр. 04.04.2025).
13. *Щедрина И. В.*, *Клименкова Т. А.* Актуальные стратегии управления персоналом в сфере ресторанного бизнеса. — 2022. — С. 1067—1080. — DOI: 10.18334/ce.16.3.114350.
14. *Ясса М.* Революция в индустрии гостеприимства: изучение влияния виртуальной реальности и цифровых человеческих ресурсов на вовлеченность сотрудников и впечатления гостей. — 2024. — DOI: 10.34709/im.1103.9. — URL: https://innovazia.ucoz.ru/_ld/4/416_03-2024.pdf (дата обр. 09.04.2025).
15. 10 Strategies to Attract and Retain Top Restaurant Talent / URM Magazine. — URL: https://urmmagazine.com/uncategorized/10-strategies-to-attract-and-retain-top-restaurant-talent/ (visited on 04/04/2025).
16. *Armstrong M.* Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. — 14th ed. — London : Kogan Page, 2020. — 752 p. — URL: https://e-uczelnia.uek.krakow.pl/pluginfile.php/604792/mod_folder/content/0/Armstrongs%20Handbook%20of%20Human%20Resource%20Management%20Practice_1.pdf (visited on 04/18/2025).
17. *Balakrishnan S.*, *Shankar G.*, *K. U.* Human Resource Management. Pondicherry University, Directorate of Distance Education, Master of Business Administration, First Year – II Semester, Paper Code: MBAC2003. — 2023. — 237 p. — URL: https://dde.pondiuni.edu.in/files/StudyMaterials/MBA/MBA2SemesterCommon/2HRManagement.pdf (visited on 04/18/2025).
18. Building Dream Teams: Talent Management Strategies for Hospitality Success / TMI. — URL: https://www.tmi.org/blogs/building-dream-teams-talent-management-strategies-for-hospitality-success (visited on 04/04/2025).
19. *Chauhan P.* Microlearning for Small Businesses: Overview and Benefits / Training Magazine. — 2023. — URL: https://trainingmag.com/microlearning-for-small-businesses-overview-and-benefits/ (visited on 04/12/2025).
20. Cost-Effective Employee Training Solutions for Small Businesses / LMS Portals. — 2024. — URL: https://www.lmsportals.com/post/cost-effective-employee-training-solutions-for-small-businesses (visited on 04/12/2025).
21. *Garengo P.*, *Sardi A.*, *Nudurupati S. S.* Human resource management (HRM) in the performance measurement and management (PMM) domain: a bibliometric review. — 2021. — DOI: 10.1108/ijppm-04-2020-0177. — URL: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ijppm-04-2020-0177/full/html (visited on 04/18/2025).
22. Hospitality Industry Trends / EHL Hospitality Insights. — URL: https://hospitalityinsights.ehl.edu/hospitality-industry-trends (visited on 04/03/2025).
23. Hospitality jobs have some of the highest turnover rates / Roosted. — 2025. — URL: https://www.roostedhr.com/blog/hospitality-jobs-have-some-of-the-highest-turnover-rates (visited on 04/12/2025).

24. How Much Does VR Training Cost? / SHIIFT Training. — 2025. — URL: https://shiifttraining.com/how-much-does-vr-training-cost-in-depth-guide/ (visited on 04/12/2025).
25. Human resource management practices and employee engagement: the moderating effect of supervisory role / M. J. Alam [et al.]. — 2024. — DOI: 10.1080/23311975.2024.2318802. — URL: https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23311975.2024.2318802 (visited on 04/18/2025).
26. Labor: Fixed vs Variable Cost / BEP Backoffice. — URL: https://bepbackoffice.com/blog/labor-fixed-vs-variable-cost/ (visited on 04/03/2025).
27. New Insight: Average employee cost SMEs £12,000 to replace / Accounts, Legal. — 2024. — URL: https://accountsandlegal.co.uk/small-business-advice/average-employee-cost-smes-12-000-to-replace/ (visited on 04/12/2025).
28. *Olsen J.* How Much Do Employee Wellness Programs Cost? / Passport Health. — 2019. — URL: https://www.passporthealthusa.com/employer-solutions/blog/2019-5-how-much-do-wellness-programs-cost/ (visited on 04/12/2025).
29. Reduce eLearning Costs & Boost Training ROI in 2025 / Disprz. — 2025. — URL: https://disprz.ai/blog/tips-to-reduce-elearning-costs (visited on 04/12/2025).
30. Reduce Hospitality Turnover: Employee Retention is Key for Top / Hotelogix Blog. — 2025. — URL: https://blog.hotelogix.com/hospitality-employee-retention/ (visited on 04/12/2025).
31. Replacing Employees Costs Big Dollars / HR&P Human Resources. — URL: https://hrp.net/hrp-blog/replacing-employees-costs-big-dollars/ (visited on 04/18/2025).
32. The Curious Surge of Productivity in, U. S. Restaurants / A. Goolsbee [et al.] ; NBER Working Paper No. 33555. — 2025. — URL: https://www.nber.org/papers/w33555 (visited on 04/12/2025).
33. The Impact of Employee Wellbeing Programs on HR ROI / Vorecol. — 2024. — URL: https://vorecol.com/blogs/blog-the-impact-of-employee-wellbeing-programs-on-hr-roi-9385 (visited on 04/12/2025).
34. The Key Role of HR in the Hospitality Industry and Its Challenges / Hotel Tech Report. — URL: https://hoteltechreport.com/news/key-role-of-hr-in-the-hospitality-industry-and-its-challenges (visited on 04/03/2025).
35. The Real Cost of Restaurant Employee Turnover / Decision Logic. — URL: https://decisionlogic.co/restaurant-employee-turnover-cost/ (visited on 04/12/2025).
36. The restaurant industry is seeing declining productivity levels / LinkedIn. — 2024. — URL: https://www.linkedin.com/pulse/restaurant-industry-seeing-declining-productivity-levels-jim-taylor (visited on 04/12/2025).
37. This is how much it costs to replace an employee / ProDrivers. — URL: https://www.prodrivers.com/this-is-how-much-it-costs-to-replace-an-employee/ (visited on 04/18/2025).
38. VR Training Cost Analysis and ROI: Worth the Investment? / Hyperspace. — 2024. — URL: https://hyperspace.mv/vr-training-cost-analysis-and-roi-worth-the-investment/ (visited on 04/12/2025).
39. Why is hotel turnover so high? / Roomchecking. — URL: https://www.roomchecking.com/why-is-hotel-turnover-so-high/ (visited on 04/18/2025).