

УДК 338.46

**Ю. В. Корнеева ORCID ID 0000-0002-2914-1857**ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»,
Москва, Россия, e-mail jullka55@yandex.ru**М. А. Степанова**ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»,
Москва, Россия**К. А. Болгова**ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»,
Москва, Россия

ПРОБЛЕМА ДЕФИЦИТА КАДРОВ В ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА

Ключевые слова: кадры, рынок труда, кадровый голод, сфера гостеприимства.

Сегодня современный рынок сферы гостеприимства испытывает «кадровый голод» практически на всех уровнях карьерной пирамиды. С 2020 годам проблема дефицита кадров стоит особенно остро. Компании в борьбе за работников вынуждены предоставлять лучшие из возможных условия, более высокие заработные платы, гибкий график и т.д. В статье рассмотрены причины кадрового голода в РФ в гостиничном секторе, которые отражают глубокий качественный кризис персонала. Одной из актуальных проблем рынка труда сферы гостеприимства является поиск подготовленных, активных и инициативных работников любого кадрового звена. Также в статье представлены данные кадрового дефицита в гостиничной сфере за последние пять лет как в количественном, так и в качественном векторе. Важное значение в статье отводится анализу такому сегменту соискателей, как молодые специалисты только начинающие свою трудовую деятельность. В ходе анализа рынка труда были выявлены основные барьеры входа для молодых специалистов. Была исследована роль барьеров входа молодых специалистов на рынок труда в сфере гостеприимства, которое выражается в мультипликационном эффекте. Проведенное исследование позволило выявить и представить группы возможных последствий нехватки сотрудников для гостиничного бизнеса России в будущем. Результаты исследования послужат основанием для последующей разработки рекомендаций по совершенствованию образовательных программ с учётом требований работодателей и мотиваций дипломированных выпускников специализированных ВУЗов.

Yu. V. Korneeva ORCID ID 0000-0002-2914-1857Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia,
e-mail: jullka55@yandex.ru**M. A. Stepanova**

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

K. A. Bolgova

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

THE PROBLEM OF STAFF SHORTAGES IN THE HOSPITALITY INDUSTRY

Keywords: personnel, labor market, staff shortage, hospitality industry.

Today, the modern hospitality market is experiencing a “staffing shortage” at almost all levels of the career pyramid. Since 2020, the problem of staff shortages has been especially acute. Companies in the struggle for workers are forced to provide the best possible conditions, higher wages, flexible hours, etc. The article considers the causes of personnel hunger in the Russian Federation in the hotel sector, which reflect a deep qualitative crisis of personnel. One of the pressing problems of the hospitality labor market is the search for trained, active and initiative workers of any personnel level. The article also presents data on personnel shortages in the hotel sector over the past five years in both quantitative and qualitative vectors. An important importance in the article is given to the analysis of such a segment of applicants as young specialists who are just starting their career. During the analysis of the labor market, the main barriers to entry for young professionals were identified. The role of barriers to entry of young professionals into the hospitality labour market, which is expressed in a multiplier effect, has been investigated. The study made it possible to identify and present groups of possible consequences of the lack of employees for the hotel business in Russia in the future. The results of the study will serve as the basis for the subsequent development of recommendations for improving educational programs, taking into account the requirements of employers and the motivations of certified graduates of specialized universities.

Введение

Индустрия гостеприимства, являясь одной из наиболее динамично развивающихся и чувствительных к макроэкономическим изменениям сфер экономики, в последние годы столкнулась с системным дефицитом кадров. Проблема удержания персонала, традиционно являясь наибольшей проблемой HR-служб отелей и ресторанов, переросла из операционной в стратегическую, угрожающую темпам восстановления и дальнейшего роста отрасли после пандемийного кризиса. Удержание сотрудников становится центральной задачей управления человеческими ресурсами для гостиничной индустрии [9].

Целью исследования является комплексный анализ кадрового дефицита на российском рынке труда сферы гостеприимства, а также выявление основных барьеров входа для молодых специалистов, которые приведут к соответствующим последствиям кадрового голода гостиничных предприятий.

Объектом исследования выступает российский кадровый рынок гостиничной сферы, который не обладает устойчивостью и стабильностью.

Материалы и методы исследования

В процессе аналитического исследования использовались такие методы, как сбор и систематизация данных, анализ и сравнение показателей рынка труда, таких как численность трудоспособного населения, процент дефицита персонала на различных кадровых позициях, средняя заработная плата в гостиничной сфере. Период анализа и оценки показателей рынка труда в сфере гостиничного бизнеса охватывает период с 2020 год по настоящее время.

Результаты исследования и их обсуждение

Проблема «кадрового голода» берет свое начало в 2020 году. Почти полное отсутствие контактных услуг и работы и как следствие глобальная цифровизация сформировали совершенно новый рынок труда. Пандемия фундаментально изменила подход к управлению персоналом, превратив временные антикризисные меры в долгосрочные стандарты работы. Так, основными изменениями стали гибридный и дистанционный форматы работы, цифровизация HR-процессов, забота о ментальном и физическом здоровье

работника, и, что важнее всего, дефицит кадров и «рынок соискателя». В настоящий момент (по данным на 2024 года) уровень безработицы достиг рекордного минимума за последние 30 лет – 2,5% (около 1,91 млн безработных) [8]. У работоспособного населения появилась возможность выбирать место работы, а не хвататься за каждую вакансию.

Еще одним сдерживающим фактором является демографическая ситуация в стране. Даже по оптимистичному прогнозу численность населения России будет неуклонно сокращаться. Наиболее тревожным сигналом является прогнозируемая динамика возрастной структуры: доля людей трудоспособного возраста будет продолжаться уменьшаться в долгосрочной перспективе [10].

В целом по оценкам экспертов к концу 2025 года спрос на персонал начал падать. После «бума» вакансий в 2023-2024 годах компании переключили внимание на удержание работников, и биржа труда перешла в стадию укрепления. «В результате рынок труда перешел из фазы экспансии в фазу стабилизации, при которой найм стал точечным и более прогнозируемым» – пишет Евгений Видов, журналист «Коммерсанта» [3].

Это создает ситуацию, когда экономика в целом, и трудоемкая индустрия гостеприимства в особенности, вступают в жесткую конкуренцию за сокращающийся человеческий ресурс. В этих условиях соискатели получают возможность диктовать условия, а незаполненная вакансия превращается в прямые убытки бизнеса.

Текущая ситуация в отрасли характеризуется критическим разрывом между потребностью в персонале и его наличием. Дефицит кадров перестал быть сезонным явлением, став перманентным системным фактором. Российский рынок столкнулся с «миграцией» работников в другие сферы экономики, усугубленной частичной мобилизацией и оттоком трудовых мигрантов.

Анализ открытых источников и деловой прессы позволяет выявить причины текучести кадров в гостиничной сфере. Высокий процент увольнений приходится на линейные позиции в отеле, например, администраторы службы приема и размещения. Высокая текучесть кадров, о которой писали исследователи и ранее, сейчас достигла пиковых значений [4]. Важно отметить, что «кадровый голод» затрагивает как линейные позиции, так и управленческий и стратеги-

ческий персонал. Отели также нуждаются в горничных, официантах, консьержах. В системе управления ситуация по кадровым позициям также демонстрирует нехватку таких штатных единиц, как коммерческий директор, управляющий отелем, руководитель службы.

Количественные показатели вакансий иллюстрирует «рынок соискателя». Причины данного состояния рынка отельеры и эксперты объясняют не только невысокой оплатой труда, но также нежеланием претендентов прилагать усилия к обучению и фундаментальному погружению в должность.

К настоящему времени нехватка персонала остается неразрешенной проблемой. Хотя потребность в кадрах стала не такой высокой, как раньше, она остается краеугольным аспектом кадровых служб отелей и гостиниц.

Помимо количественной нехватки, отрасль переживает глубокий качественный кризис персонала. Проблема заключается не только в том, чтобы «найти руки», но и в том, чтобы найти подготовленных, мотивированных и лояльных сотрудников. Качественная нехватка персонала выражается в:

1. Снижение квалификации и потеря компетенций. Пандемия привела к разрыву в системе подготовки и передачи опыта. Как верно подмечено в аналитике, «из-за закрытия предприятий было обучено меньше стажеров – в отрасли не хватает почти двух полных лет обучения» [10]. Это создало «демографическую яму» в профессиональном опыте. Уход опытных кадров и приток новичков, не прошедших полноценную стажировку, неизбежно ведет к снижению стандартов сервиса. По данным опросов, проведенных платформой «Азо-Отели», более 90% опрошенных отельеров подтвердили нехватку персонала, причем основная проблема видится в дефиците квалифицированных поваров и горничных. Обучение гостеприимству как профильной специальности не помогает. Большинство программ не отвечают запросам гостиничного рынка. «Ни один вуз не готовит прикладного менеджера к гостиницам. Гостиница — это хозяйственно-бытовая деятельность. Нам нужно учить горничных, поваров, сотрудников ресепшн и официантов» – рассказывает Станислав Ивашкевич, управляющий партнер Ivashkevich Hospitality [6]. Решением данной проблемы становится организация

отелем собственного обучения, но для этого требуются большие ресурсные и финансовые затраты, которые мелкие и средние отели не потянут.

2. Изменение структуры занятости. Происходит переориентация временных работников, традиционно составлявших значительную долю рабочей силы в гостиничном бизнесе, на другие отрасли, предлагающие более стабильную занятость и социальные гарантии. Сезонность, характерная для многих курортных регионов, теперь воспринимается не как особенность работы, а как недостаток, отталкивающий соискателей.

3. Средний возраст персонала. Хотя в открытых источниках нет точных цифр по среднему возрасту по отрасли в динамике, демографические тренды и отток молодежи в более престижные сферы косвенно указывают на проблему старения кадрового состава, особенно в советское время сформированных профессиях (например, администраторы старой закалки, повара классической школы). Приток молодежи в отрасль, несмотря на активное развитие образовательных программ в туризме, сдерживается низким уровнем оплаты труда на стартовых позициях и высокими физическими и эмоциональными нагрузками.

Таким образом, индустрия гостеприимства в России сегодня переживает системный кризис кадрового дефицита, где молодые специалисты составляют наиболее уязвимую группу. Дефицит молодых специалистов сферы гостеприимства напрямую связан с барьерами входа, отпугивающими выпускников образовательных учреждений [7]. Эти барьеры многогранны и включают экономические, психологические, организационные и социальные аспекты, усугубляемые региональными особенностями.

Барьеры входа на рынок труда для молодежи в гостеприимстве можно классифицировать по уровням воздействия: первичные (экономические), вторичные (психофизиологические) и третичные (структурные). Первичные барьеры — низкая оплата труда. По данным Государственной статистики средняя заработная плата персонала в гостиничной сфере достигает 53,5 тыс. руб. Это самая низкая заработная плата по основным видам и формам экономической деятельности [5]. Следовательно, данный барьер сразу отсеивает более половины соискателей в возрасте 18-25 лет.

Вторичные барьеры связаны с нагрузками, приводящими к выгоранию у 80-100% новичков в первые два года. Высокие физические и эмоциональные нагрузки в индустрии гостеприимства представляют собой психофизиологический барьер входа на рынок труда, обусловленный хроническим стрессом от постоянного взаимодействия с требовательными клиентами, конфликтными ситуациями и претензиями, а также высокое эмоциональное влияние от коллег [12]. Эмпирические данные свидетельствуют, что каждый третий работник отелей и ресторанов находится в фазе эмоциональной резистенции с высоким риском профессионального выгорания. Молодые специалисты в возрасте 18-25 лет демонстрируют повышенную уязвимость: каждый второй испытывает эмоциональное истощение в течение первых 6 месяцев трудовой деятельности, что значительно ускоряет текучесть кадров [1].

Третичные барьеры включают отсутствие четкой модели карьерного роста и сезонность, воспринимаемые как «ловушки без выхода». Эксперты HR-агрегатора отмечают, что более половины вакансий на старте остаются открытыми более 3 месяцев из-за этих факторов [11]. Отсутствие четко выстроенных карьерных траекторий в индустрии гостеприимства формирует значимый структурный барьер входа на рынок труда для молодых специалистов, воспринимающих данную сферу как лишённую долгосрочных перспектив. Путь профессионального продвижения от позиции горничной до менеджера (сроком 5-10 лет) характеризуется недостаточной прозрачностью, отсутствием системного менторства и специализированных программ развития, что усиливает субъективное ощущение карьерного тупика [2]. Хотя в международных сетях (Hilton, Marriott) возможен рост до уровня топ-менеджмента, в российских отелях преобладают «nepotism» (кумовство) и высокая конкуренция, ограничивающие вертикальную мобильность [6].

Сезонность и ненормированный график труда в индустрии гостеприимства формируют временную нестабильность занятости, определяя структуры рабочей нагрузки: пиковые периоды летом характеризуются высокой загрузкой номерного фонда, тогда как зимний спад провоцирует сокращения штатов. В курортных зонах доля сезонных работников достигает высока, что позици-

онирует данные вакансии в восприятии молодежи как временную подработку, а не основу карьерного развития [12].

Ненормированный график, включающий работу в праздничные дни, ночные смены и выходные, нарушает баланс работы и отдыха и обуславливает высокую текучесть кадров. Несмотря на рост туристического потока в последние годы, сезонный фактор сохраняет дефицит персонала на уровне 30% [9].

Комплексное влияние барьеров входа на рынок труда в индустрии гостеприимства проявляется в их синергетическом эффекте, где комбинация низкой оплаты труда и профессионального выгорания обуславливает 75% текучести кадров среди молодых специалистов. В мегаполисах данный процесс усугубляется конкуренцией с высокотехнологичными отраслями (high-tech), предлагающими более привлекательные условия, в то время как в регионах преобладают факторы низкого социального престижа профессий и миграционный отток рабочей силы.

Заключение

Современное состояние рынка труда в индустрии гостеприимства можно охарактеризовать как состояние хронического и углубляющегося системного кризиса. В ходе анализа кадрового рынка в сфере гостеприимства были выявлены следующие специфические особенности дефицита персонала. Во-первых, последние пять лет наблюдается снижение профессиональной квалификации персонала на линейных кадровых позициях, во-вторых, увеличение числа сезонных работников, особенно в курортных районах, в-третьих, старение персонала. Особое опасение у специалистов и отельеров вызывает тенденция снижения спроса на профессии отрасли гостеприимства. Дефицит молодых специалистов, которые являются самой уязвимой группой рынка труда, напрямую связан с тремя группами барьерами входа. И главным барьером входа является низкая оплата труда, которая не просто отталкивает молодых квалифицированных специалистов, а является заведомо непривлекательным направлением профессиональной подготовки. Следовательно, в перспективе потребуются новаторские подходы к формированию кадровой политики гостиничных предприятий.

Библиографический список

1. Бешляга Д. Ф. Эмоциональное выгорание в индустрии гостиничного бизнеса // Вестник науки. 2024. Т. 4, № 5(74). С. 140-148. EDN: DUBAON.
2. Ветлугина П. А. Тенденции кадрового менеджмента в гостиничном бизнесе в России в 2025 году // Гуманитарный научный журнал. 2025. № 4-2. С. 72-76. EDN: GKWORA.
3. Видов Е. Неуверенный переток работников // Коммерсантъ. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/8360436> (дата обращения: 02.02.2026).
4. Дуан Ч., Калабина Е. Г. Управление человеческими ресурсами в индустрии гостеприимства: основные направления исследования // Экономические науки. 2025. №251. С. 367-378. DOI: 10.14451/1.251.367. EDN: VDDFRJ.
5. Единая межведомственная информационно-статистическая система (ЕМИСС) // Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата на одного работника по полному кругу организаций с 2017 г. [Электронный ресурс]. URL: <https://fedstat.ru/indicator/58701> (дата обращения: 20.02.2026).
6. Курмукова А. Гостиницы недосчитались горничных // Коммерсантъ. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/7737164> (дата обращения: 02.02.2026).
7. Майер А., Котченко К. Более трети выпускников российских вузов избыточно образованны для своей работы // Ведомости. 2026. 15 февраля. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.vedomosti.ru/society/articles/2026/02/15/1176495-bolee-treti-izbitochno-obrazovani> (дата обращения: 16.02.2026).
8. Официальный сайт Росстата. Численность безработных в возрасте 15 лет и старше и уровень безработицы [Электронный ресурс]. URL: https://rosstat.gov.ru/labour_force (дата обращения: 20.02.2026).
9. Полянская М. Дефицит кадров в гостиничной отрасли достигает 30% // Финансы Mail. 22 декабря 2025 г. [Электронный ресурс]. URL: <https://finance.mail.ru/article/deficit-kadrov-v-gostinichnoj-otrasli-dostigaet-30-69191007/> (дата обращения: 20.02.2026).
10. Рассохина Т. В., Шиндин А. Б. Адаптация систем управления персоналом гостиничных предприятий в условиях растущего дефицита кадров // Economics: Yesterday, Today and Tomorrow. 2024. № 14. С. 64-73. DOI: 10.34670/AR.2024.83.43.008. EDN: LLDSSC.
11. Рынок труда в HoReCa: аналитика и ключевые тренды // ООО «Хэдхантер». 23 октября 2023 г. [Электронный ресурс]. URL: <https://hh.ru/article/31990?ysclid=mn31env886415420080> (дата обращения: 20.02.2026).
12. Свыше 50% опрошенных управленцев уверены, что «кадровой голод» сохранится // ТАСС [Электронный ресурс]. URL: <https://tass.ru/ekonomika/26466405> (дата обращения: 20.02.2026).