

УДК 338.48

СИСТЕМНЫЙ КАДРОВЫЙ ДЕФИЦИТ В ГОСТИНИЧНОМ СЕКТОРЕ КУРОРТНОГО РЕГИОНА: ИНТЕГРАЦИЯ ЦИФРОВЫХ РЕШЕНИЙ И СТРАТЕГИЙ ТЕРРИТОРИАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ

Ковальчук Е.А.

Студент магистратуры

ФГБОУ ВО «Сочинский государственный университет»

katrinesochi@mail.ru

Романова Л.М.

Канд. экон. наук, доцент

Кафедра гостиничного и ресторанного бизнеса

ФГБОУ ВО «Сочинский государственный университет»

Lmrom@mail.ru

Аннотация. В статье представлены результаты комплексного исследования системного кадрового кризиса в гостиничной индустрии города - курорта Сочи, угрожающего его долгосрочной конкурентоспособности, несмотря на рекордные показатели туристического потока. На основе анализа статистических данных за 2023-2024 годы выявлен и структурирован глубинный структурный дисбаланс. Автором разработана трехуровневая диагностическая модель, дифференцирующая проблемы на операционном уровне («кадровый голод»), управленческом («разрыв компетенций») и стратегическом («кадровый вакуум»). Для преодоления выявленных вызовов предложена комплексная стратегия, ядром которой является интеграция передовых цифровых HR-решений (AI-платформы интеллектуального рекрутинга, VR-симуляторы адаптационного цикла, системы предиктивной аналитики текучести) в контур стратегического территориального развития. Особое внимание уделено детальному экономическому обоснованию внедрения предлагаемых технологий с расчетом прямых и косвенных эффектов, а также анализу ключевых ценностных ориентиров поколений миллениалов (Y) и Альфа, без учёта которых любая кадровая стратегия теряет практическую значимость. Такая комплексная оценка — экономической целесообразности и социокультурного соответствия — позволяет говорить не просто о решении операционных задач (закрытие вакансий), а о создании устойчивой и конкурентоспособной кадровой модели, привлекательной для новых поколений сотрудников. В качестве ключевого институционального механизма обоснована и детализирована модель «Отраслевого образовательного консорциума Сочи», основанная на партнерстве бизнес-кластера, образовательных учреждений и муниципальных структур. Итогом исследования является доказательство целесообразности внедрения комплексной стратегии, сочетающей цифровизацию HR-процессов с созданием гибкой образовательной экосистемы для устойчивого кадрового обеспечения курортного региона.

Ключевые слова: кадровый дефицит, цифровая трансформация, AI-рекрутинг, HR-аналитика, образовательная экосистема, VUCA-реальность, HR-стратегия для поколений Y и Альфа

Современный этап развития курортной индустрии Сочи характеризуется парадоксальной ситуацией: устойчивый рост количественных показателей туристического потока сопровождается «кадровым голодом». Согласно данным Ростуризма, в 2024 году курорт Сочи принял рекордные 8 млн. гостей [13]. При этом, за впечатляющими

макроэкономическими показателями, скрывается глубокий системный кризис, угрожающий долгосрочной конкурентоспособности курортного кластера.

Актуальность исследования подтверждается статистическими данными: в гостиничных предприятиях дефицит кадров в 2024 году оценивался в 30-40% [7]. В условиях реализации стратегии преобразования Сочи в круглогодичный курорт международного уровня, человеческий капитал становится ключевым конкурентным преимуществом, что обуславливает необходимость разработки комплексных мер по преодолению кадрового кризиса.

Среди первоочередных мероприятий разработки стратегии преодоления вышеизложенной ситуации в области кадрового обеспечения предприятий курортных территорий выделим:

1. Диагностика структурного кадрового дефицита.
2. Цифровые решения преодоления кадрового кризиса.
3. Интеграционная модель образовательной экосистемы.
4. Экономическое обоснование эффективности модели.

Рассмотрим подробнее содержание каждой составляющей.

1. Диагностика структурного кадрового дефицита

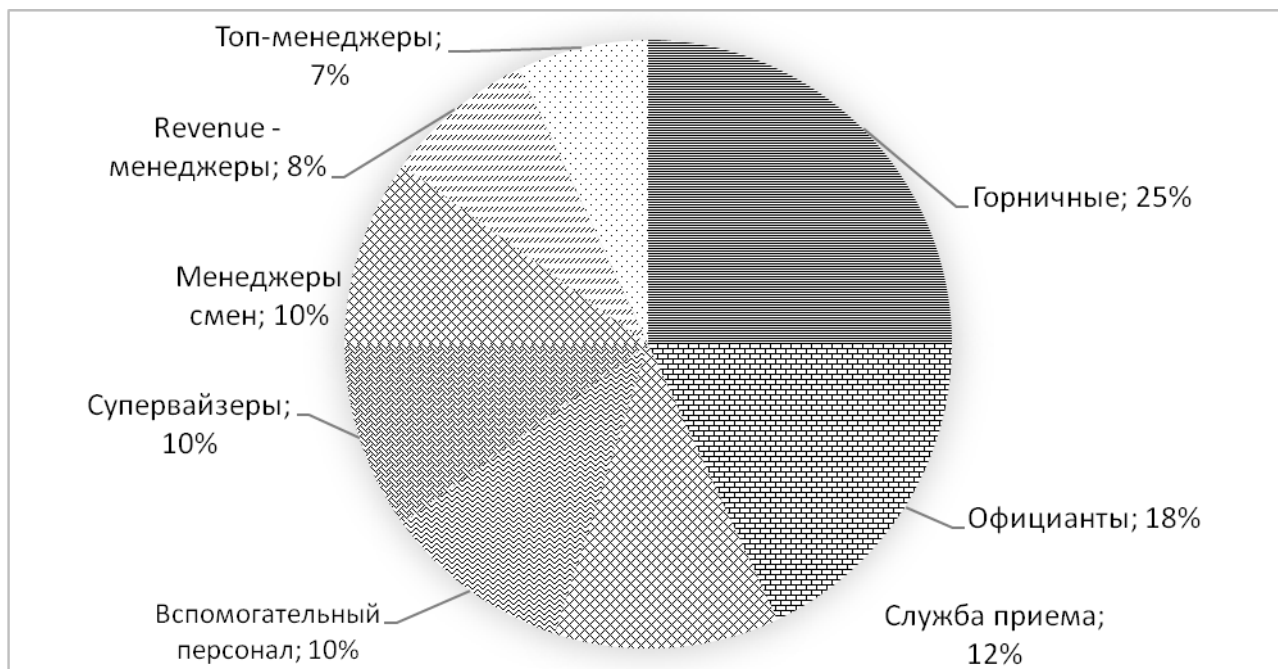


Рисунок 1 — Диагностика структурного кадрового дефицита г. Сочи в 2025 году (составлено автором по материалам [12])

Проведенный анализ выявил системный характер кадровых проблем в гостиничной индустрии Сочи, проявляющийся на трех взаимосвязанных уровнях, как показано на рисунке 2.

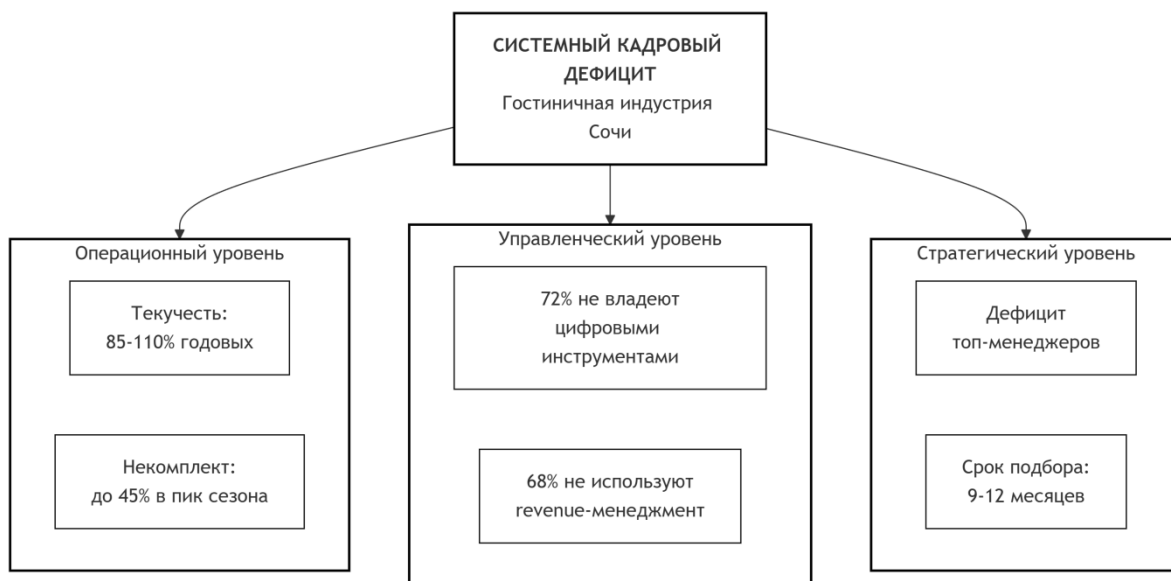


Рисунок 2 — Трехуровневая структура кадрового дефицита в гостиничной индустрии Сочи (составлено автором по материалам [12])

Операционный уровень («кадровый голод»)

Характеризуется экстремально высокой текучестью персонала (85-110% годовых) и хроническим некомплектом штата (до 45% в пиковые сезоны). Согласно проведенным расчетам, экономические потери от постоянного рекрутинга и обучения составляют 180-220 тыс. рублей на одну позицию в год. Особенно остро проблема проявляется в таких категориях, как горничные (дефицит 38%), официанты (42%) и служба приема (35%) [12].

Управленческое звено («разрыв компетенций»)

Демонстрирует критическое несоответствие навыков менеджеров среднего звена современным требованиям. Результаты тестирования показали, что 72% управленцев не владеют цифровыми инструментами анализа данных, 68% не способны эффективно использовать системы revenue-менеджмента, а 65% не имеют навыков кросс-культурной коммуникации, что особенно критично для города – курорта международного уровня [1,6].

Стратегический уровень («кадровый вакуум»)

Характеризуется дефицитом топ-менеджеров, обладающих компетенциями в области цифровой трансформации бизнес-процессов и стратегического управления в

условиях VUCA-мира. Согласно статистике рекрутинговых агентств, средний срок закрытия вакансии генерального директора оставляет 9-12 месяцев [6].

Современная гостиничная индустрия функционирует в условиях VUCA -среды (Volatile – нестабильность, Uncertain – неопределенность, Complex – сложность, Ambiguous – неоднозначность) [14], где традиционные подходы к стратегическому планированию и прогнозированию теряют свою эффективность. Диаграмма, иллюстрирующая VUCA – мир, представлена на рисунке 3.

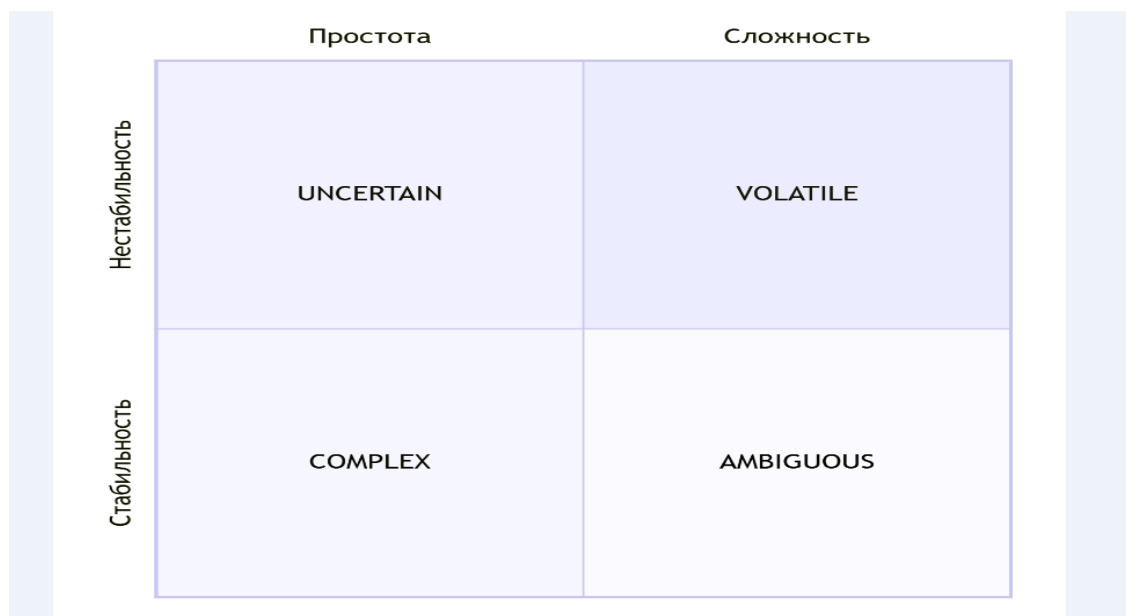


Рисунок 3 — VUCA – матрица (составлено автором по материалам [14])

Нестабильность внешней среды проявляется в непредсказуемой динамике туристических потоков, стремительном изменении потребительских ожиданий и сложности выявления причинно-следственных связей в операционных процессах. Фундаментальную трансформацию отрасль переживает под влиянием технологических прорывов, ужесточения регуляторных требований и кардинального пересмотра поведенческих моделей путешественников. Эти взаимосвязанные факторы порождают новую конкурентную реальность, характеризующуюся появлением альтернативных форматов размещения, сокращением жизненного цикла гостиничных концепций и необходимостью постоянной адаптации бизнес-моделей. Особую сложность для управленческих команд представляет многомерность возникающих вызовов, когда цифровая трансформация должна осуществляться параллельно с решением задач операционной эффективности и сохранением уникального гостевого опыта в условиях растущей рыночной волатильности [2,3,4].

2. Цифровые решения преодоления кадрового кризиса

AI-платформа интеллектуального рекрутинга

Разработанная стратегия предполагает внедрение комплексной системы на основе искусственного интеллекта, включает: автоматизированный скрининг резюме с NLP-анализом семантического ядра; чат-боты для первичного собеседования; прогнозирование успешности кандидатов на основе машинного обучения; интеграцию с социальными сетями для анализа цифрового следа [2,3].

VR-симуляторы адаптационного цикла

Инновационная система виртуальной адаптации персонала включает: имитацию 25 стандартных рабочих ситуаций для горничных; 18 сценариев работы службы приема со сложными гостями; тренинги по технике безопасности и стандартам обслуживания; систему объективной оценки навыков с формированием цифрового профиля компетенций [2,3].

Система предиктивной аналитики текучести

Прогнозируемая модель управления текучестью персонала основана на: мониторинге 25 поведенческих факторов риска; анализе цифровых паттернов трудового поведения; раннем выявлении сотрудников с высокой вероятностью увольнения; автоматизации персонализированных программ удержания [3].

Внедрение цифровых решений позволит предприятиям индустрии гостеприимства преодолеть кадровый кризис и повысить эффективность по ряду показателей, представленных в таблице 1.

Таблица 1 – Экономическая эффективность работы гостиничных предприятий при внедрении цифровых решений на основе изучения опыта работы отелей метод бенчмаркинга (составлено автором)

№	Направления внедрения цифровых решений в решение кадровых вопросов	Результат	Эффективность, %
1.	AI-платформа интеллектуального рекрутинга	Сокращение времени подбора персонала	+65%
2.	VR-симуляторы адаптационного цикла	Сокращение периода адаптации с 21 до 8 дней, повышение качества сервиса	+35%
3.	Система предиктивной аналитики текучести	Снижение текучести персонала	+28%

3. Интеграционная модель образовательной экосистемы

Предлагается создание «Отраслевого образовательного консорциума Сочи», как механизма координации усилий ключевых стейкхолдеров: бизнес-кластер, образовательные учреждения, муниципальные структуры [1,6,13].

Бизнес-кластер

- Формирование детализированных требований к компетенциям по профессиональным стандартам
- Финансирование создания специализированных курсов
- Организация стажировок с гарантированным трудоустройством
- Участие в разработке образовательных программ и оценке их эффективности [1,6].

Образовательные учреждения

• **Создание образовательной экосистемы** на базе ведущего вуза с участием всех крупных отельеров города. Задачи: разработка единых профессиональных стандартов, обновление учебных программ под реальные запросы: обучение программам PMS Opera, CRM, 1С и др.

- Проведение прикладных исследований в области кадрового обеспечения
- Подготовка тьюторов и наставников производственного обучения
- Создание центра оценки и сертификации квалификаций [1,6].

Муниципальные структуры

- Нормативное регулирование процессов взаимодействия
- Инфраструктурная поддержка (помещения, оборудование)
- Грантовое финансирование перспективных проектов
- Координация программы популяризации гостиничных профессий [13] (рисунок

3).

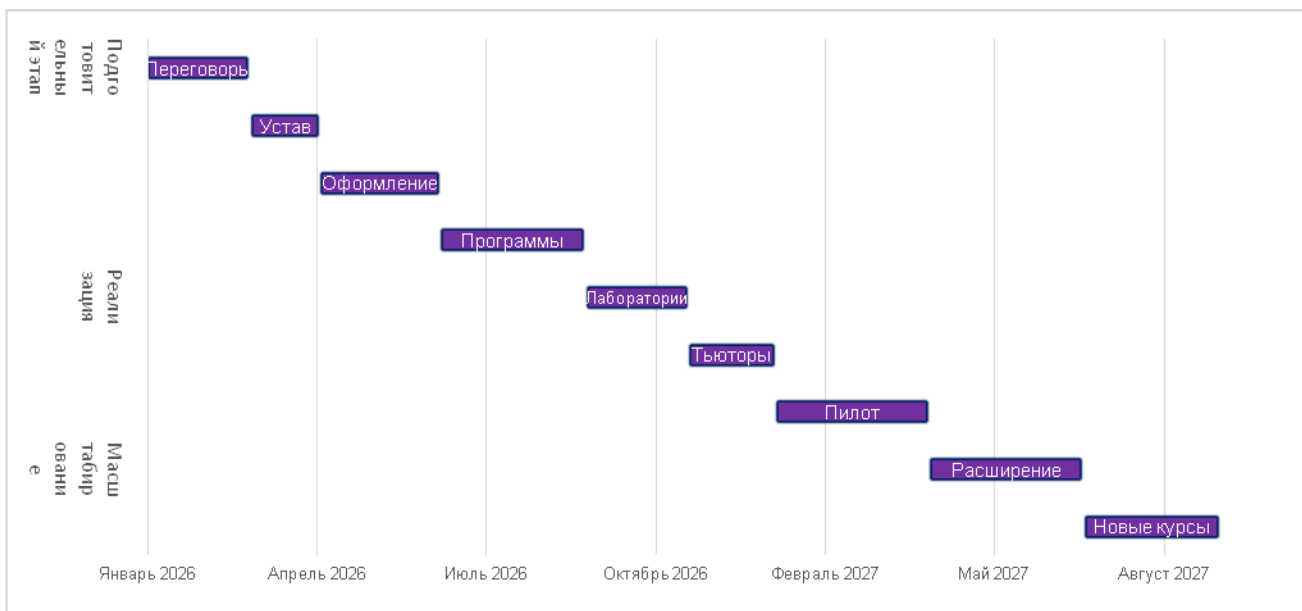


Рисунок 3 – Диаграмма Г. Ганта – этапы создания образовательного консорциума (составлено автором)

Комплексный расчет прогноза экономической эффективности создания «Отраслевого образовательного консорциума Сочи» представлен в таблице 2.

Таблица 2 – Экономическое обоснование эффективности создания «Отраслевого образовательного консорциума Сочи» (составлено автором)

№	Показатели	Прогнозные значения
1.	Прямые экономические эффекты	
1.1	Срок окупаемости инвестиций в цифровые HR-технологии	14-18 мес.
1.2	Срок окупаемости инвестиций в цифровые HR-технологии	185-220%
1.3	Рост производительности труда	22-25 %
1.4	Снижение операционных затрат	нет данных
2.	Косвенные экономические эффекты	
2.1	Повышение индекса удовлетворенности гостей	+15-20 %
2.2	Увеличение лояльности персонала	+35-40 %
2.3	Сокращение потерь от брака в обслуживании	на 28-32 %
2.4	Рост повторных посещений	+18-22 %
3.	Социальные эффекты	
3.1	Создание новых рабочих мест с перспективой карьерного роста	нет данных
3.2	Повышение среднего уровня заработной платы	+25-30 %
3.3	Формирование кадрового резерва	нет данных
3.4	Улучшение имиджа гостиничных профессий среди молодежи	нет данных

Как видно из данных таблицы 2, экономическая эффективность предлагаемых решений демонстрирует их высокую рентабельность. Реализация предлагаемой стратегии, помимо прямых и косвенных экономических эффектов, несет социальные эффекты, выражающиеся в создании новых рабочих мест, в том числе с функционалом цифрового ассистента новых роботизированных рабочих мест, формирование кадрового резерва для предприятий гостиничного и ресторанного бизнеса индустрии гостеприимства Сочи, а также, что немаловажно, повышение имиджа гостиничных профессий среди поколения миллениалов и альфа поколений [1, 2,5,6,8,9,10,11].

Ключевая важность повышения имиджа гостиничных профессий для привлечения поколений миллениалов (Y) и Альфа заключается в фундаментальном несоответствии традиционных представлений о работе в индустрии гостеприимства и базовых ценностей этих когорт. Без осознания и адаптации к этим ценностям стратегия кадрового обеспечения Сочи рискует оказаться недостаточно эффективной для привлечения ключевых поколений на рынке труда.

Для миллениалов, которые сегодня составляют основу экономически активного населения, работа — это не способ выживания, а инструмент самореализации и поиска смысла [5,8,10,11]. В отличие от предыдущих поколений, они не стремятся слепо строить карьеру в одной компании десятилетиями [5]. Их мотивирует осознанность выбора, возможность личностного роста и баланс между работой и личной жизнью [8,10,11]. Гостиничный бизнес, представленный как рутинный сервис с ненормированным графиком, их не привлекает. При этом, если переформатировать эти профессии, акцентируя возможность быстрого карьерного роста (от службы приема до

управляющего), развития soft skills, работы в международной среде и создания уникальных впечатлений для гостей, это напрямую отвечает их запросам.

Поколение Альфа, которое начинает выходить на рынок, радикально отличается даже от миллениалов. Это первое поколение, для которого цифровая среда является природной, а не осваиваемой средой обитания [5,9]. Они обладают клиповым мышлением, воспринимают информацию визуально и интерактивно, а главное — ждут такого же подхода от мира вокруг себя, включая рабочие процессы. Традиционное обучение и монотонный труд для них неприемлемы. При этом, именно поколение Альфа демонстрирует высочайшую адаптивность к технологиям и ожидает, что работа будет интегрирована с цифровыми инструментами [5,9]. Поэтому для привлечения Альфа критически важно представлять гостиничные профессии через призму цифровой трансформации: оператор службы приема — это специалист по работе с AI-ассистентами и системами «умного номера», а горничная — оператор сервисных роботов и IoT-устройств. Имидж работы будущего, а не прошлого, является для них ключевым. Кроме того, для Альфа, растущих в условиях внимания к психическому здоровью, крайне важна психологически безопасная и поддерживающая атмосфера на рабочем месте, что также требует пересмотра корпоративной культуры в индустрии [5,9].

Таким образом, повышение имиджа — это не кампания по популяризации, а стратегическая перезагрузка позиционирования всей гостиничной индустрии Сочи. Для миллениалов необходимо сделать акцент на смыслах, карьерной траектории и ценностях [8,10,11], а для поколения Альфа — на технологичности, интерактивности и комфортной цифровой среде [5,9]. Без этого курорт будет конкурировать за таланты с цифровыми секторами и креативными индустриями, предлагающими именно эти условия, и неизбежно проиграет. Инвестиции в современный имидж профессий — это инвестиции в соответствие будущему рынку труда.

Реализация предложенной модели создания «Отраслевого образовательного консорциума Сочи», основанной на взаимодействии стейкхолдеров в лице бизнес-сообщества, образовательных учреждений, территориальных муниципальных структур управления позволит преодолеть системный кадровый кризис в гостиничной индустрии Сочи и создать устойчивую модель кадрового обеспечения, интегрированную в стратегию территориального развития. Ключевыми факторами успеха являются цифровизация HR-процессов, создание гибкой образовательной экосистемы и формирование стратегического партнерства между бизнесом и властью [1,2,6,13].

Перспективы дальнейших исследований связаны с разработкой отраслевых стандартов цифровых компетенций, созданием региональной системы мониторинга кадровых рисков и адаптацией лучших международных практик к условиям российских

курортных регионов. Особое внимание следует уделить разработке методик оценки социально-экономической эффективности кадровых программ и созданию механизмов их тиражирования в других субъектах Российской Федерации [1,2,3].

Литература

1. Анализ кадрового потенциала курортных территорий Юга России 2024. – Ростов-на-Дону: ЮФУ, 2024. – 187 с.
2. Иванов А.А., Петрова, С.Н. Цифровая трансформация HR-процессов в индустрии гостеприимства. – М.: Юрайт, 2024. – 415 с.
3. Коваленко В.П. Управление персоналом в условиях цифровой экономики. – СПб.: Питер, 2023. – 328 с.
4. Миронов К.А. Экономика гостеприимства: цифровая трансформация. – М.: ИНФРА-М, 2024. – 298 с.
5. Писаренко А. Код поколения. Расшифровка бумеров, поколения X, миллениалов, зумеров и альфа / А. Писаренко. — Электрон. дан. — СПб. : Издательские решения, 2025. — 70 с. — ISBN 978-5-00-670317-9. — Текст : электронный // Литрес: электронная библиотека. — URL: <https://www.litres.ru/book/aleksey-pisarenko/kod-pokoleniya-rasshifrovka-bumerov-pokoleniya-x-milleni-71963254/> (дата обращения: 01.12.2025).
6. Российская ассоциация отельеров. Стандарты кадрового обеспечения гостиничных предприятий. – М.: РАО, 2024. – 156 с.
7. В Сочи острая нехватка сотрудников сферы гостиничного хозяйства [Электронный ресурс] // Sochi News. – 2024. – URL: <https://sochinews.io/2024/08/20/v-sochi-ostraya-nehvatka-sotrudnikov-sfery-gostinichnogo-hozyajstva/> (дата обращения: 25.11.2025).
8. [Lenta.ru](https://lenta.ru). Теория поколений по годам: как отличить бумера, миллениала, зумера и альфу / [Lenta.ru](https://lenta.ru). — 2025. — 17 марта. — URL: <https://lenta.ru/articles/2025/03/17/teoriya-pokoleniy/> (дата обращения: 01.12.2025).
9. Psychodemia. Теория поколений в России: X, Y, Z и Альфа — кто они? : как история формирует наш код и как это использовать / Psychodemia. — URL: <https://psychodemia.ru/blog/teoriya-pokolenij-kak-istoriya-formiruet-nash-kod-i-kak-eto-ispolzovat> (дата обращения: 01.12.2025).
10. Российская газета. "Альфа", "миллениалы" и "зумеры": как смотрят на жизнь разные поколения / Российская газета. — 2025. — 31 июля. — URL: <https://rg.ru/2025/07/31/reg-pfo/alfa-milenialy-i-zumery-kak-smotriat-na-zhizn-raznye-pokoleniia.html> (дата обращения: 01.12.2025).
11. Российская газета. Теория поколений в России: особенности X, Y, Z и Альфа / Российская газета. — 2024. — 1 марта. — URL: <https://rg.ru/2024/03/01/teoriia-pokolenij-chem-otlichaiutsia-zumery-bumery-millennialy-pokoleniia-x-i-alfa.html> (дата обращения: 01.12.2025).
12. С дефицитом кадров столкнулись почти 90% предприятий курортной сферы Сочи [Электронный ресурс] // Ведомости. — 2025. — URL: <https://www.vedomosti.ru/society/news/2025/08/05/1129407-s-defitsitom-kadrov> (дата обращения: 25.11.2025).
13. Сочи: развитие туризма и курортной инфраструктуры [Электронный ресурс] // Tadviser. — URL: <https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Сочи> (дата обращения: 25.11.2025).
14. Что такое VUCA-мир: вызовы для бизнеса и руководителей [Электронный ресурс] // LPGenerator. — URL: <https://lpgenerator.ru/blog/chto-takoe-vuca/> (дата обращения: 25.11.2025).