

# ОСОБЕННОСТИ СТРАТЕГИИ ПОИСКА И ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА ДЛЯ ИНДУСТРИИ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ В УСЛОВИЯХ ИЗМЕНЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ МИГРАЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ

## PECULIARITIES OF THE STRATEGY OF SEARCHING AND SELECTING PERSONNEL FOR THE CATERING INDUSTRY IN THE CONTEXT OF CHANGING STATE MIGRATION POLICY

ПОЛУЧЕНО 03.10.2025 ОДОБРЕНО 15.10.2025 ОПУБЛИКОВАНО 30.02.2026 УДК 331.5 DOI: 10.12737/2305-7807-2026-14-1-20-23



**ЛААС Н.И.**

*Канд. экон. наук, доцент кафедры управления персоналом, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва*

**LAAS N.I.**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Human Resources Management, State University of Management, Moscow*

**e-mail:** laasni@yandex.ru

### Аннотация

*В условиях динамично меняющихся экономических процессов способность предприятия своевременно и полноценно закрывать кадровые потребности становится одним из факторов обеспечения его устойчивого развития. Компаниям приходится сталкиваться с возросшими требованиями к квалификации сотрудников и с ростом конкуренции за профессиональные кадры, что оборачивается рисками снижения операционной эффективности и увеличения издержек на подбор персонала. Наблюдаемая в российских организациях фрагментарность подходов к планированию штата, отсутствие унифицированных процедур оценки и привлечения специалистов провоцирует системные проблемы, выражающиеся в периодических кадровых «провалах» или, напротив, избыточном штате. Разработка комплексного подхода, включающего процессную регламентацию ключевых этапов подбора и адаптации персонала, внедрение моделей прогнозирования на основе количественных и качественных показателей, оценку эффективности кадровых мероприятий открывает путь к повышению результативности работы всей организации.*

**Ключевые слова:** поиск и подбор персонала, студенты, гибкий график, потребность в персонале, миграционная политика, кадровая стратегия.

### Abstract

*In a dynamically changing economic environment, a company's ability to meet its personnel needs promptly and fully is becoming a key factor in ensuring its sustainable development. Companies face increased demands on employee qualifications and growing competition for qualified talent, which entails risks of reduced operational efficiency and increased recruitment costs. The fragmented approaches to staffing planning observed in Russian organizations and the lack of standardized procedures for assessing and attracting specialists are causing systemic problems, manifested in periodic staffing shortfalls or, conversely, overstaffing. Developing a comprehensive approach, including process-based regulation of key stages of personnel recruitment and onboarding, the implementation of forecasting models based on quantitative and qualitative indicators, and the evaluation of the effectiveness of HR measures, paves the way to improving the overall performance of the organization.*

**Keywords:** personnel search and selection, students, flexible schedules, staffing needs, migration policy, HR strategy.

Процесс обеспечения потребности организации в персонале в современной организации представляет собой комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на точное определение требуемого количества работников с необходимыми компетенциями и их своевременное привлечение. Он начинается с анализа стратегических целей компании и оценки объёма будущих работ, что позволяет сформировать прогноз численности и квалификации персонала. На основе полученных данных формируется чёткая картина кадрового дефицита или избытка, позволяющая организовать эффективную систему найма и адаптации новых сотрудников.

Разработанный прогноз трансформируется в конкретные планы по набору и обучению персонала, а также задаёт базовые показатели для оценки эффективности кадровых мероприятий. Специалисты HR-службы регулярно сравнивают фактические показатели с плановыми, что даёт возможность корректировать стратегию привлечения и удержания сотрудников в режиме реального времени.

Системный подход к организации данного процесса подразумевает не только структурирование основных этапов работы с кадрами, но и интеграцию информационных технологий для автоматизации учёта и отчётности. Внедрение

HR-информационных систем позволяет аккумулировать данные по движению персонала, результатам аттестаций и обороту кадров, что ускоряет принятие управленческих решений при изменении внешних и внутренних факторов. Благодаря налаженному циклу «прогноз – план – коррекция» организация сохраняет гибкость и оперативность в реагировании на колебания рынка труда, укрепляя тем самым устойчивость своих бизнес-процессов.

Привлечение сотрудников анализируется через призму современных каналов коммуникации с кандидатами, механизмов корпоративного бренда работодателя, критериев отбора и процедуры адаптации. Рассматриваются способы формирования потока соискателей, оценка их профессиональных и личностных характеристик, применение групповых и индивидуальных интервью, онлайн-инструментов предварительного тестирования.

Удержание персонала раскрывается через исследование систем нематериального и материального стимулирования, программ наставничества и карьерного роста, механизмов регулярной обратной связи и оценки результативности. Важным элементом становится анализ климатообразующих факторов, корпоративных ценностей и возможностей для самореализации сотрудников, что

позволяет сформировать устойчивую мотивацию и снизить текучесть кадров.

В целом в научном исследовании термин «потребность в персонале» интерпретируется как совокупность требований к количественным и качественным характеристикам работников, необходимых для выполнения стратегических и оперативных задач организации [3]. Такое понимание включает прогнозирование численности штатных единиц, определение компетенций, опыта и образовательного уровня специалистов, учёт факторов внешней среды, способных повлиять на кадровый потенциал. А стратегическим инструментом преимущества управления и минимизации рисков, связанных с уходом значимых специалистов, является «кадровый резерв», который охватывает потенциально активную и подготовленную часть персонала организации, способную замещать вышестоящие должности, а также часть персонала, проходящего планомерную подготовку для занятия рабочих мест более высокой квалификации [4]. В практике большинства организаций формирование резервных групп осуществляется посредством комплексных оценочных процедур, включающих аттестацию, ассессмент-центры и индивидуальные планы развития, направленные на подготовку сотрудников к продвижению [2].

Целенаправленная деятельность по построению, поддержанию и развитию трудового потенциала организации через систему взаимосвязанных функций: подбор, обучение, мотивацию, оценку и развитие карьеры сотрудников, призвана обеспечить согласование потребностей бизнеса с ожиданиями персонала, повысить эффективность использования рабочей силы и укрепить корпоративную культуру [3].

Кадровое обеспечение организаций изучается через призму интеграции стратегических и операционных элементов *HR*-деятельности, что отражено в монографии Д.С. Елиференко и Т.А. Яковлевой. Авторы предлагают замкнутый контур управления персоналом, в котором прогнозирование численности, подбор и оценка эффективности мероприятий образуют непрерывный цикл с чётко выстроенным взаимодействием подразделений и инструментов [2].

Экономический аспект кадровой стратегии рассматривают С.С. Солдатов и А.С. Варламова, подчёркивая связь между анализом рисков нехватки персонала и мерами по их предотвращению [10]. При формировании превентивных механизмов – резервов кадров и стресс-тестов штатного расписания – они выстраивают алгоритмы, позволяющие адаптировать численность работников к колебаниям внешней среды без потери качества рекрутинга и превышения бюджетных ограничений. Роль кадровой логистики раскрыта в исследованиях А.В. Милой и Р.Д. Виндерова, где детально описаны этапы движения сотрудников от выявления потребности до маршрутизации по внутренним и внешним каналам отбора. Предложенные методики оптимизации перемещения кадров способствуют сокращению простоев, позволяя гибко перераспределять ресурсы и повышать рентабельность использования трудовых ресурсов в зависимости от сезонного спроса [7].

Автоматизация онбординга и дистанционного обучения получила своё отражение в публикации Н.А. Ершовой, которая анализирует эффективность электронных платформ и предлагает критерии оценки зрелости цифровой *HR*-инфраструктуры. В работе обосновывается внедрение унифицированных систем учёта компетенций, ускоряющих адаптацию новых сотрудников и снижая риски текучести [8]. Комплексный подход к качественному и безопасному отбору персонала разработан М.А. Раисовой и И.Ю. Ануфриевой, включающий психометрические тесты и сценарное моделирование ситуаций. Их методика повышает надёж-

ность отбора, сокращает операционные риски и обеспечивает соответствие требованиям безопасности труда [9]. Сопоставление представленных авторских позиций выявляет отсутствие единой интегрированной модели, охватывающей стратегическое планирование, логистику, цифровизацию и обеспечение безопасности одновременно. Для адаптации данных наработок под специфику кадровой политики современной организации требуется разработка комплексной методики, объединяющей лучшие российские и зарубежные практики в единую систему управления персоналом.

В условиях современной российской экономики индустрия общественного питания остаётся одной из наиболее динамично развивающихся, при этом сохраняет высокую степень зависимости от трудовых ресурсов мигрантов. На протяжении последних лет в данной сфере наблюдается устойчивый рост доли иностранных работников. Согласно аналитическим данным, в зависимости от формата заведения, доля мигрантов в составе трудового коллектива ресторанов и кафе варьируется от 20 до 90% [5]. Такой тренд объясняется рядом факторов: мигранты, как правило, предъявляют более низкие зарплатные ожидания, демонстрируют готовность к интенсивной работе в сменном графике и высокой производственной нагрузке, поскольку основной целью их трудовой миграции является накопление денежных средств для последующего возвращения на родину.

Следствием такого положения дел стала устойчивая кадровая модель, в которой бизнес в сфере общественного питания опирается на наём мигрантов как на наиболее доступный и гибкий ресурс. Однако данная модель в последние годы начала сталкиваться с серьёзными вызовами, вызванными изменениями в миграционной политике Российской Федерации [6].

Предложение, выдвинутое в рамках совершенствования кадровой стратегии, направлено на реструктуризацию подхода к найму персонала с акцентом на привлечение студентов, получающих высшее и среднее профессиональное образование. Реализация инициативы предполагает комплексный пересмотр условий трудоустройства и процессов внутреннего документооборота. Первостепенным шагом в реализации новой стратегии станет введение гибких форм занятости, ориентированных на потребности обучающихся.

Данная модель предполагает не только повышение привлекательности вакансий среди студентов, но и более устойчивую укомплектованность кадров на временные и выходные смены, которые зачастую вызывают сложности при традиционном наборе. В связи с переходом к гибкой модели занятости потребуются внесение изменений в ряд локальных нормативных актов и организационных документов [1]. В частности:

- штатное расписание. Необходимо предусмотреть новые позиции с частичной занятостью и указанием соответствующего фонда оплаты труда;
- трудовые договоры должны быть адаптированы под условия гибкой занятости, включая положение о сменном графике, изменяемом по согласованию сторон;
- правила внутреннего трудового распорядка. Следует дополнить пунктами, регулирующими график работы для сотрудников с частичной занятостью;
- графики сменности и табели учёта рабочего времени адаптировать под гибкую нагрузку, в том числе с использованием электронных форм учёта;
- должностные инструкции. Внести изменения с учетом специфики временного или неполного рабочего времени;
- положения об оплате труда. Необходимо утвердить механизмы пропорциональной оплаты в зависимости от отработанных часов или смен.

Параллельно с этим важно провести информационную кампанию среди текущих сотрудников и управленческого состава, разъяснив преимущества предлагаемой модели и механизмы ее внедрения. В условиях переориентации кадровой стратегии на студенческую аудиторию становится необходимой адаптация содержания вакансий. В текстах объявлений следует указывать, что «предусмотрена возможность трудоустройства студентов с гибким графиком, совмещающим работу и обучение». Это позволит сразу обозначить ключевое преимущество вакансии и привлечь внимание целевой аудитории. На этапе собеседования важно акцентировать внимание кандидатов на возможности получения оплачиваемого практического опыта в сфере общественного питания, что особенно ценно для студентов, стремящихся к профессиональному развитию.

В рамках развития кадровой стратегии и расширения каналов привлечения молодых специалистов целесообразно инициировать заключение договоров о сотрудничестве с профильными колледжами и вузами. Такой формат взаимодействия способен выстроить устойчивую и взаимовыгодную модель партнёрства: образовательные учреждения получают дополнительные возможности для организации производственной практики, а предприятие — доступ к целевой аудитории студентов, заинтересованных в получении практического опыта и потенциального трудоустройства. Предоставление базы практики на территории организаций общественного питания позволит студентам не только отработать профессиональные навыки в реальных условиях, но и оценить специфику конкретного рабочего места. В свою очередь, организации получают возможность присмотреться к соискателям ещё на этапе стажировки, что повышает качество отбора и снижает риски текучести персонала после найма.

С целью повышения эффективности коммуникации с учебными заведениями, рекомендуется также использовать дополнительные информационные ресурсы, находящиеся в распоряжении самих образовательных учреждений. Речь идет о возможности распространения информации о вакансиях через внутренние студенческие сообщества — чаты в мессенджерах (*Telegram*, *WhatsApp*, «ВКонтакте»), где сосредоточена основная часть целевой аудитории. Публикация информации о стажировках и вакансиях с возможностью гибкого графика, оплаты труда и получения практического опыта способна вызвать интерес у студентов и стимулировать отклики от мотивированных кандидатов.

Помимо официальных каналов вузов и колледжей, полезным шагом станет использование внешних неформальных источников — специализированных сообществ и каналов в социальных сетях и мессенджерах, ориентированных на студентов. В качестве примера можно выделить группу «ВРаботе — Стажировки и вакансии для студентов» с аудиторией более 25 тыс. подписчиков во «ВКонтакте» и дополнительным телеграм-каналом с 5448 подписчиками, а также платформу «Подработка для студентов» с охватом около 98 тыс. подписчиков (<https://orgstud.com/>). Публикация актуальных предложений в таких сообществах значительно расширит охват и создаст дополнительный приток соискателей, соответствующих требованиям кафе. Комплексное использование официальных и альтернативных каналов в сочетании с юридически оформленным взаимодействием с образовательными учреждениями, формирует устойчивую инфраструктуру поиска персонала, адаптированную под специфику формата занятости студентов.

Резюмируя изложенные шаги, структура развития стратегии поиска и подбора кандидатов с учетом изменений

миграционной политики сформулирована следующим образом:

- пересмотр целевых категорий соискателей. Привлечение студентов, обучающихся в вузах и колледжах Москвы, с фокусом на студентов, получающих образование по специальностям, связанным с ресторанной отраслью, такими как «Поварское дело» и «Организация и управление в гостиничном и ресторанном бизнесе». Географическая близость учебных заведений и гибкость учебного расписания создают благоприятные условия для трудоустройства на позиции с частичной занятостью;
- адаптация условий трудоустройства для студентов. Введение гибких форм занятости с возможностью частичной занятости и гибким графиком работы, который будет согласован с учебным расписанием. Ротация сотрудников в зависимости от академических периодов также позволит оптимизировать кадровый состав в периоды пиковых нагрузок;
- переработка нормативных актов и документов. Модификация штатного расписания, трудовых договоров и должностных инструкций с учетом новых форм занятости. Внесение изменений в правила внутреннего трудового распорядка, а также адаптация графиков сменности и таблиц учета рабочего времени под гибкие условия работы студентов;
- развитие партнерских отношений с образовательными учреждениями. Партнерство позволит организовать практику на базе кафе, а также обеспечит доступ к целевой аудитории студентов;
- использование современных каналов коммуникации для привлечения студентов. Активное использование социальных сетей, специализированных студенческих сообществ и мессенджеров для распространения информации о вакансиях. Публикация информации о стажировках и вакансиях с гибким графиком и возможностью получения практического опыта в таких группах и каналах, как «ВРаботе | Стажировки и вакансии для студентов» и «Подработка для студентов», поможет привлечь заинтересованных кандидатов.

Эта структура направлена на создание устойчивой кадровой базы с учетом изменений внешней и внутренней среды, способствующей успешной адаптации к новым условиям рынка труда.

## ЛИТЕРАТУРА

1. *Гурова Е.В.* Рынок труда: новые реалии и вызовы [Текст] / Е.В. Гурова // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2025. — № 1. — С. 12–15. — DOI: <https://doi.org/10.12737/2305-7807-2025-14-1-12-15> (дата обращения: 30.09.2025).
2. *Елиференко Д.С.* Совершенствование механизма кадрового обеспечения организации в современных условиях [Текст] / Д.С. Елиференко, Т.А. Яковлева // Производственные технологии будущего: от создания к внедрению: Материалы VI Международной научно-практической конференции молодых ученых. В 2 частях. Часть 2. — Комсомольск-на-Амуре: Комсомольский-на-Амуре гос. университет, 2023. — С. 115–117.
3. *Ершова Н.А.* Особенности кадрового обеспечения компании в условиях цифровизации [Текст] / Н.А. Ершова // Научные исследования в высшей школе: новые идеи, проблемы внедрения, поиск решений: сборник статей по итогам Всероссийской научно-практической конферен-

- ции с международным участием. — Стерлитамак: Агентство международных исследований, 2023. — С. 160–166.
4. Как в России устроена система высшего образования и сколько в стране студентов [Электронный ресурс]. — URL: <https://t-j.ru/statistic-univercitites> (дата обращения: 30.09.2025).
  5. *Любич К.* Что нужно знать, принимая иностранца на работу в общепит в 2023 году? [Электронный ресурс] // *Russian Business*. 2023. — URL: <https://rb.ru/columns/foreign-worker> (дата обращения: 30.09.2025).
  6. *Махмудова М.М.* Международная трудовая миграция в Россию в условиях кадрового дефицита в экономике: анализ современных тенденций [Текст] / М.М. Махмудова, В.В. Ефремова // *Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России*. — 2024. — № 1. — С. 50–55. — DOI: <https://doi.org/10.12737/2305-7807-2024-13-1-50-55> (дата обращения: 30.09.2025).
  7. *Медведев Н.П.* Особенности формирования кадрового резерва на предприятии [Текст] / Н.П. Медведев, Н.В. Климовских // *Экономика и бизнес: теория и практика*. — 2023. — № 5-2. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-formirovaniya-kadrovogo-rezerva-na-predpriyatii> (дата обращения: 30.09.2025).
  8. *Милая А.В.* Кадровая логистика в организации: основные элементы, задачи и направления совершенствования [Текст] / А.В. Милая, Р.Д. Виндеров // *Экономика и бизнес: теория и практика*. — 2024. — № 1-2. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kadrovaya-logistika-v-organizatsii-osnovnye-elementy-zadachi-i-napravleniya-sovershenstvovaniya> (дата обращения: 30.09.2025).
  9. *Раисова М.А.* Качественное и безопасное обеспечение организации персоналом [Текст] / М.А. Раисова, И.Ю. Ануфриева // *Управление современной организацией: опыт, проблемы и перспективы*. — 2024. — Т. 21. — № 3. — С. 52–64. — URL: <https://journal.asu.ru/mmo/article/view/16831> (дата обращения: 30.09.2025).
  10. *Солдатова С.С.* Совершенствование кадровой стратегии предприятия в целях обеспечения экономической безопасности [Текст] / С.С. Солдатова, А.С. Варламова // *Экономическая безопасность общества, государства и личности: проблемы и направления обеспечения: Сборник статей по материалам X Всероссийской научно-практической конференции*. — Пенза: Пензенский гос. университет, 2023. — С. 28–31.
  - 2025, no. 1, pp. 12–15. DOI: <https://doi.org/10.12737/2305-7807-2025-14-1-12-15> (accessed: 30.09.2025).
  2. *Eliferenko D.S., Yakovleva T.A.* Improving the Mechanism of Staffing of an Organization in Modern Conditions // *Production Technologies of the Future: From Creation to Implementation: Proceedings of the VI International Scientific and Practical Conference of Young Scientists*. In 2 parts. Part 2. Komsomolsk-on-Amur: Komsomolsk-on-Amur State University, 2023, pp. 115–117.
  3. *Ershova N.A.* Features of company staffing in the context of digitalization // *Scientific research in higher education: new ideas, implementation problems, search for solutions: a collection of articles following the All-Russian scientific and practical conference with international participation*. Sterlitamak: Agency for International Research, 2023, pp. 160–166.
  4. How the higher education system is organized in Russia and how many students are there [Electronic resource]. URL: <https://t-j.ru/statistic-univercitites> (accessed: 30.09.2025).
  5. *Lyubich K.* What do you need to know when hiring a foreigner in the catering industry in 2023? [Electronic resource] // *Russian Business*. 2023. URL: <https://rb.ru/columns/foreign-worker> (accessed: 30.09.2025).
  6. *Makhmudova M.M., Efremova V.V.* International Labor Migration to Russia in the Context of a Personnel Shortage in the Economy: Analysis of Current Trends // *Human Resources and Intellectual Resources Management in Russia*. 2024, no. 1, pp. 50–55. DOI: <https://doi.org/10.12737/2305-7807-2024-13-1-50-55> (accessed: 30.09.2025).
  7. *Medvedev N. P., Klimovskikh N. V.* Features of the Formation of a Personnel Reserve at an Enterprise // *Economy and Business: Theory and Practice*. 2023, no. 5-2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-formirovaniya-kadrovogo-rezerva-na-predpriyatii> (accessed: September 30, 2025).
  8. *Milaya A.V., Vinderov R.D.* HR Logistics in an Organization: Key Elements, Tasks, and Areas for Improvement // *Economy and Business: Theory and Practice*. 2024, no. 1-2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kadrovaya-logistika-v-organizatsii-osnovnye-elementy-zadachi-i-napravleniya-sovershenstvovaniya> (accessed: September 30, 2025).
  9. *Raisova M.A., Anufrieva I.Yu.* High-quality and safe provision of the organization with personnel // *Management of a modern organization: experience, problems and prospects*, 2024, vol. 21, no. 3, pp. 52–64. URL: <https://journal.asu.ru/mmo/article/view/16831> (accessed: 09/30/2025).
  10. *Soldatova S.S., Varlamova A.S.* Improving the HR strategy of an enterprise in order to ensure economic security // *Economic security of society, state and individual: problems and directions of provision: Collection of articles based on the materials of the X All-Russian scientific and practical conference*. Penza: Penza State University, 2023, pp. 28–31.

## REFERENCES

1. *Gurova E.V.* Labor Market: New Realities and Challenges // *Personnel and Intellectual Resource Management in Russia*.