

Павлов К.В., Суходолец Е.В.

*УО «Полоцкий государственный университет
имени Евфросинии Полоцкой»,
Новополоцк, Республика Беларусь*

Pavlov K.V., Suhodolets E.V.

*Polotsk State University named after Euphrosyne of Polotsk,
Novopolotsk, Republic of Belarus*

ЦИФРОВИЗАЦИЯ HR-ПРОЦЕССОВ КАК СРЕДСТВО ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ В ОБЩЕСТВЕННОМ ПИТАНИИ

DIGITALIZATION OF HR PROCESSES AS A MEANS TO ENHANCE THE EFFICIENCY OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE FOOD SERVICE INDUSTRY

Аннотация. В условиях глобальной цифровизации экономики сфера общественного питания требует трансформации управления человеческими ресурсами. В статье рассматриваются тенденции влияния цифровых технологий на кадровый менеджмент и предлагаются рекомендации для интеграции этих технологий. Анализируются преимущества и недостатки внедрения цифровых практик и автоматизации бизнес-процессов. Особое внимание уделяется автоматизации кадровых процессов, внедрению CRM-систем, использованию искусственного интеллекта, аналитики данных и цифровой безопасности. Выявляются вызовы, связанные с адаптацией сотрудников, изменением организационной культуры и кибербезопасностью. На основе опыта компаний, внедривших цифровые технологии, сделан вывод о высокой эффективности их использования для оптимизации HR-процессов, повышения качества обслуживания и привлечения молодых специалистов.

Ключевые слова: HR-аналитика, HR-процессы, автоматизация HRM, кадровый менеджмент, общественное питание, ресторанный бизнес, управление персоналом, цифровая экономика.

Abstract. In the context of global economic digitalization, the food service industry necessitates a transformation in human resource management. This article examines the trends influencing the impact of digital technologies on HR management and offers recommendations for the successful integration of these technologies. It analyzes the advantages and disadvantages of implementing digital practices and automating business processes. Special emphasis is placed on the automation of HR processes, the implementation of CRM systems, the utilization of artificial intelligence, data analytics, and digital security. Challenges related to employee adaptation, changes in organizational culture, and cybersecurity are identified. Based on the experiences of companies that have adopted digital technologies, the conclusion is drawn regarding their high effectiveness in optimizing HR processes, enhancing service quality, and attracting young professionals.

Keywords: HR analytics, HR processes, HRM automation, personnel management, food service, restaurant business, human resource management, digital economy.

Постановка проблемы. Современная индустрия общественного питания сталкивается с рядом проблем: быстро меняющийся рынок, высокая текучесть

кадров, сезонные колебания спроса и растущие требования к качеству обслуживания. Эффективное управление человеческими ресурсами становится определяющим фактором для устойчивого развития ресторанного бизнеса в условиях глобальной цифровизации экономики.

Традиционные подходы к HR-менеджменту часто базируются на рутинных и неавтоматизированных процессах, и, соответственно, не всегда успевают адаптироваться к изменениям. Это приводит к неэффективному распределению трудовых ресурсов, недостаточному использованию навыков работников и увеличению административной нагрузки на HR-отделы.

Актуальность проблемы внедрения цифровых технологий становится более очевидной из-за специфических особенностей отрасли. К основным можно отнести: высокую долю низкоквалифицированного персонала, сезонную занятость и необходимость быстрого увеличения штата в периоды пиковых нагрузок. К системным рискам, которые снижают конкурентоспособность предприятий, можно отнести: ручной учет рабочего времени, субъективные оценки эффективности работников и задержки в подборе и адаптации кадров.

Потенциал цифровых технологий для оптимизации HR-процессов в общественном питании остается недостаточно изученным, при этом в смежных отраслях, таких как розничная торговля, цифровые технологии и решения активно внедряются.

Существующие исследования сосредоточены на общих проблемах цифровизации HR и в основном не учитывают особенностей конкретных отраслей. Вопросы внедрения искусственного интеллекта, больших данных, облачных платформ в процессы управления человеческими ресурсами остаются недостаточно изученными и проработанными, в частности в условиях ограниченных бюджетов и фрагментированной структуры сетевых предприятий.

Отсутствуют методики для оценки экономического эффекта от внедрения цифровых HR-технологий с учетом ключевых метрик (скорость обслуживания клиентов, уровень кадровой текучести, рентабельность труда).

Возникает противоречие между объективной потребностью ресторанной индустрии в повышении эффективности использования человеческих ресурсов и дефицитом научно обоснованных механизмов цифровизации HR-процессов, которые учитывали бы уникальные операционные и организационные условия отрасли. Разрешение этого противоречия становится целью данного исследования, направленного на выявление основных направлений, препятствий, рисков и эффектов трансформации HR-практик, что тем самым позволит не только оптимизировать процессы, но и повысить конкурентоспособность предприятий.

Анализ предыдущих исследований и публикаций. Цифровизация управления человеческими ресурсами (HRM) в сфере общественного питания открывает новые возможности, но также приносит определенные риски. Современные технологии, такие как CRM-системы и аналитика данных, могут значительно повысить эффективность бизнеса и улучшить клиентский опыт.

CRM-системы позволяют собирать и анализировать информацию о предпочтениях гостей, что способствует персонализации обслуживания и

укреплению лояльности. Персонализированный подход становится ключевым фактором успешного взаимодействия с клиентами. Благодаря CRM рестораны и кафе могут предлагать индивидуальные рекомендации и специальные предложения, что не только увеличивает вероятность повторных визитов, но и формирует положительный имидж заведения – это особенно важно в условиях высокой конкуренции [3, 4, 6].

Аналитика больших данных помогает выявлять тренды и предсказывать спрос, что позволяет минимизировать потери от избыточных запасов. Системы, такие как EIKO и POSTER, предоставляют актуальную информацию о запасах и продажах, что помогает быстро реагировать на изменения в предпочтениях клиентов и колебаниях рынка [1, 2].

Анализируя данные о продажах, заведение может заметить, что определённые блюда становятся популярными в определённые сезоны, и соответственно корректировать меню и запасы, повысив финансовые показатели и удовлетворив предпочтения клиентов.

Однако для того, чтобы эффективно использовать новые технологии, необходимо инвестировать в обучение сотрудников. Переход на цифровые платформы требует от работников определённых навыков, и компании должны обеспечить соответствующее обучение. Это может быть как внутреннее обучение, так и внешние курсы, направленные на развитие цифровых компетенций. Обучение сотрудников не только повышает их квалификацию, но и способствует созданию более мотивированной и вовлечённой команды.

Лидерство играет ключевую роль в управлении изменениями, связанными с цифровизацией. Руководители должны не только внедрять новые технологии, но и поддерживать сотрудников в процессе их освоения. Эффективное руководство включает в себя создание культуры открытости и готовности к изменениям. Важно, чтобы сотрудники ощущали поддержку со стороны руководства и понимали, что новые технологии предназначены для улучшения их работы, а не для её замены [1, 4].

Тем не менее, цифровизация сопряжена с определёнными рисками. Одним из них является ухудшение условий труда. Автоматизация процессов может привести к сокращению рабочих мест, что создаёт стресс и недовольство среди сотрудников. Важно, чтобы компании разработали стратегии, направленные на минимизацию негативного влияния автоматизации. Это может включать программы переподготовки и повышения квалификации, которые помогут сотрудникам адаптироваться к новым условиям работы [2, 3].

Угроза кибербезопасности также является элементом, который необходимо учитывать при внедрении цифровых технологий. «Системы, работающие с персональными данными клиентов, могут стать «мишенью» для хакеров» [2, 7]. Компании должны инвестировать в защиту данных, проводить регулярные аудиты безопасности и обучать сотрудников основам кибербезопасности, чтобы минимизировать риски утечек информации.

Технологическая безработица – это риск, связанный с цифровизацией. Автоматизация может привести к сокращению числа рабочих мест, что требует от компаний разработки программ поддержки для сотрудников, потерявших

работу. Необходимо предусмотреть условия, при которых работники смогут развивать новые навыки и находить новые возможности для трудоустройства.

Для оценки рисков важно проводить SWOT-анализ, который поможет выявить сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы, связанные с цифровизацией. Компании должны быть готовы к изменениям и разработать стратегии управления этими изменениями. Это включает в себя создание гибких HR-стратегий, которые смогут адаптироваться к изменениям в бизнес-среде и потребностям рынка, что обеспечит устойчивость и конкурентоспособность в условиях цифровой трансформации. Гибкие стратегии управления человеческими ресурсами и облачные решения играют роль в повышении продуктивности и оптимизации процессов найма. Использование искусственного интеллекта в управлении человеческими ресурсами позволяет автоматизировать рутинные операции, такие как фильтрация резюме, освобождая время для более стратегического планирования. Искусственный интеллект способен обрабатывать большие объемы данных и помогать в принятии обоснованных решений о найме, что значительно ускоряет весь процесс [1, 2].

Успех в цифровизации управления человеческими ресурсами во многом зависит от того, насколько организации способны адаптироваться и инвестировать в развитие своих сотрудников. Такой подход не только увеличивает эффективность процессов, но и создает конкурентные преимущества на рынке. В конечном итоге, компании, которые активно внедряют технологии и вкладывают средства в обучение своих сотрудников, имеют все шансы на устойчивый рост и развитие в условиях быстро меняющегося рынка.

Цифровизация требует комплексного системного подхода к управлению рисками и активного использования технологий для достижения конкурентных преимуществ. Успех зависит от применения гибких методологий, основанных на принципах Agile, что позволяет HR-отделам быстро реагировать на изменения и развивать культуру постоянного совершенствования. Важно внедрять динамичные программы обучения, использовать облачные HR-платформы для оптимизации процессов и обеспечивать безопасность данных с помощью проактивных мер кибербезопасности. Такой подход минимизирует риски и открывает новые возможности для роста и инноваций в управлении персоналом [1, 2, 3].

Исследования в области внедрения цифровых технологий активно развиваются в контексте различных отраслей, однако их применимость к специфике сферы общественного питания остается недостаточно систематизированной. Ряд исследований зарубежных практик акцентирует внимание на трансформации управления персоналом через внедрение аналитики больших данных, подчеркивая ее роль в оптимизации рекрутинга; анализируется переход от HR-практик к алгоритмическому управлению, в котором драйверами выступает автоматизация рутинных задач и использование искусственного интеллекта для оценки производительности труда. Однако все эти исследования сфокусированы преимущественно на секторах с высокой степенью

стандартизации, таких как производство или IT-технологии, игнорируя при этом особенности отрасли с выраженной сезонностью и низкоквалифицированным составом работников.

Цель исследования. Несмотря на обширную теоретическую базу по цифровой HR-трансформации, научный дискурс демонстрирует дефицит исследований, адаптированных к условиям предприятий общественного питания. Целью настоящего исследования является выявление направлений, препятствий и эффектов цифровизации HR-процессов в общественном питании, а также разработка теоретико-методологических основ для их внедрения в практику управления человеческими ресурсами.

Путем систематизации теоретических и эмпирических данных, полученных в ходе анализа научных статей, отраслевых наборов и кейсов, данное исследование направлено на структурирование знаний о цифровых инструментах, релевантных специфике сектора, и оценку их влияния на операционную эффективность.

Конкретизация цели достигается через решение следующих задач:

- выявление областей HR-менеджмента в сфере общественного питания, которые наиболее подвержены цифровой трансформации;
- анализ технологических, экономических и институциональных препятствий, мешающих внедрению цифровых решений;
- разработка критериев для оценки эффективности цифровых HR-инструментов с учетом отраслевых показателей, таких как скорость закрытия вакансий, снижение текучести кадров и увеличение маржинальности труда;
- систематизация успешных примеров использования технологий в данной области;

Исследование опирается на критический анализ существующих публикаций, что позволяет дифференцировать универсальные принципы цифровизации HR от отраслевых и специфических требований. Акцент сделан на синтез междисциплинарных знаний: теорий управления персоналом, концепций цифровой экономики и эмпирических данных о трансформации индустрии гостеприимства. Результатом работы становится формирование практико-ориентированной модели, связывающей этапы цифровизации HR-процессов с повышением конкурентоспособности предприятий общественного питания через оптимизацию использования человеческих ресурсов.

Основные результаты исследования. Проведенный анализ научных публикаций, кейсов из отрасли и эмпирических данных позволил выявить несколько значимых результатов, которые характеризуют как потенциал, так и ограничения цифровизации HR-процессов в сфере общественного питания.

Цифровая трансформация в области HR охватывает несколько направлений, где она приносит наибольшую пользу. Во-первых, в рекрутинге и адаптации, внедрение платформ на базе искусственного интеллекта для автоматизированного скрининга резюме и использование чат-ботов для первичного общения с кандидатами позволяет сократить время закрытия вакансий на 25 – 30 % [8,9]. Кроме того, мобильные приложения, которые помогают новым сотрудникам адаптироваться, такие как интерактивные гайды

и тесты, способны повысить уровень вовлеченности на 40 % в первые три месяца работы [8, 9].

Во-вторых, в области планирования смен применение алгоритмов, основанных на больших данных, для прогнозирования нагрузки и формирования гибких графиков помогает снизить простои на 15 – 20 % в периоды низкого спроса и оптимизировать распределение персонала в пиковые часы [7, 2].

В оценке производительности цифровые дашборды, которые интегрируют данные о скорости обслуживания, отзывах клиентов и выполнении ключевых показателей эффективности, минимизируют субъективность в оценках. Это способствует росту прозрачности и доверия внутри коллектива [10].

При внедрении цифровых решений в HR можно выделить три основные группы барьеров. Первая группа – институциональные ограничения. Многие малые предприятия сталкиваются с неготовностью к изменениям в организационной культуре, и 70 % опрошенных менеджеров отмечают, что сотрудники сопротивляются новым технологиям. Вторая группа – технологические барьеры. Ограниченная совместимость современных цифровых решений с устаревшими системами учета, которые часто встречаются в сетевых структурах с децентрализованным управлением, затрудняет процесс внедрения. Третья группа – экономические ограничения. Высокие первоначальные затраты на внедрение облачных платформ могут вызывать опасения, особенно когда нет гарантий быстрой окупаемости, что становится особенно актуальным в условиях сезонной доходности бизнеса [10, 11].

Внедрение цифровых инструментов в HR продемонстрировало свою эффективность, что подтверждается систематизацией данных и связью технологий с ключевыми метриками отрасли. Одним из значимых результатов стало снижение текучести кадров на 12 – 18 % благодаря использованию прогнозной аналитики, которая помогает выявлять риски увольнений и разрабатывать персонализированные программы мотивации для сотрудников [5]. Кроме того, наблюдается рост маржинальности труда на 8 – 10 %, что связано с оптимизацией штатного расписания и сокращением переработок. Также автоматизация рутинных задач, таких как учет заказов и формирование отчетов, привела к увеличению скорости обслуживания клиентов на 15 – 25 %. Эти показатели подчеркивают важность цифровизации в повышении общей эффективности бизнеса [5].

Практико-ориентированная модель цифровизации. На основе синтеза теоретических подходов и эмпирических данных разработана трехуровневая модель интеграции цифровых HR-решений: операционный уровень включает внедрение мобильных приложений для управления сменами и LMS-платформ для микрообучения низкоквалифицированного персонала. Тактический уровень предполагает использование AI для анализа данных о производительности и формирования индивидуальных карьерных траекторий. Стратегический уровень заключается в интеграции HR-аналитики в общую систему управления бизнесом для прогнозирования кадровых потребностей и оценки ROI цифровых проектов [1]. Результаты показывают, что цифровизация HR-процессов в сфере общественного питания не только снижает системные риски, связанные с

текучестью кадров и сезонными изменениями, но и создает базу для устойчивого роста за счет более эффективного использования человеческого капитала. Однако успешная трансформация требует учета особенностей отрасли, включая адаптацию технологий для работы с низкоквалифицированным персоналом и фрагментированными сетевыми структурами. Полученные данные служат основой для дальнейших исследований по адаптации цифровых решений к потребностям конкретных сегментов рынка общественного питания.

Выводы. Проведенное исследование подтвердило, что цифровизация HR-процессов существенно повышает эффективность использования человеческих ресурсов в сфере общественного питания. Однако для успешной реализации необходимо учитывать специфические особенности отрасли. Интеграция цифровых инструментов, таких как платформы на основе искусственного интеллекта, мобильные приложения и аналитика больших данных, позволяет решать проблемы, связанные с высокой текучестью кадров, сезонными колебаниями спроса и недостаточной прозрачностью управления.

Цифровизация HR требует адаптации технологий к условиям работы с низкоквалифицированным персоналом и динамичной структурой бизнеса. Универсальные методы из IT и производственного сектора должны быть адаптированы с акцентом на гибкость, простоту интерфейсов и быструю окупаемость.

Ключевые результаты цифровой трансформации включают снижение текучести кадров, оптимизацию затрат на рекрутинг и увеличение маржинальности труда за счет рационального распределения ресурсов. Эти достижения возможны благодаря автоматизации рутинных задач, внедрению прогнозной аналитики и персонализации управления.

Рекомендуется, чтобы малые предприятия начинали с пилотных проектов, что позволит снизить риски. Сетевым компаниям целесообразно сосредоточиться на интеграции облачных платформ для централизации данных и стандартизации HR-процессов. При оценке эффективности цифровых решений желательно использовать отраслевые метрики, такие как скорость обслуживания и уровень лояльности сотрудников.

Ограничением исследования является его теоретическая основа и использование вторичных данных, что требует дальнейших эмпирических проверок. Перспективными направлениями являются разработка адаптивных алгоритмов на основе искусственного интеллекта, учитывающих культурные и региональные особенности, а также изучение влияния цифровизации на качество жизни сотрудников. Таким образом, работа создает основу для цифровой трансформации HR-менеджмента, предлагая анализ возможностей и пути преодоления барьеров, что может повысить конкурентоспособность предприятий в условиях цифровой экономики.

Список литературы

1. Абрамов, В.И., Мухиткызы, А. Цифровизация HR-аналитики в компании: характеристики, преимущества, практики / В.И. Абрамов, А. Мухиткызы // Лидерство

- и менеджмент. – 2024. – Т. 11, № 3. – С. 887-908. – URL: <https://1economic.ru/lib/121557> (дата обращения: 15.01.2025).
2. Бондарук, Т., Пэрри, Э., Фуртмюллер, Э. Электронный HRM: четыре десятилетия исследований по принятию и последствиям // Международный журнал управления человеческими ресурсами [Электронный ресурс]. 2017. Т. 28, № 1. С. 98-131. URL: <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2016.1245672>. (дата обращения: 15.01.2025).
 3. Влияние облачных HR-систем на показатели эффективности бизнеса / Д.Г. Мохияддин, Д.А. Падмакумари, К. Наир, М.Дж. Раджендран, Х. Аль Мусанна, М.М. Хусейн // Международная конференция по науке и технике. – 2023. – URL: <https://doi.org/10.52783/cienceng.v11i1.379> (дата обращения: 21.01.2025).
 4. Ильин, С.М., Самарская, Н.А., Симанович, С.В. Особенности условий труда работников предприятий общественного питания // Экономика труда [Электронный ресурс]. 2023. Т. 10. № 8. С. 1269-1286. URL: <https://doi.org/10.18334/et.10.8.118369>. (дата обращения: 15.01.2025).
 5. Повышение эффективности работы организации за счёт цифрового взаимодействия сотрудников во время пандемии COVID-19: эмпирические данные из Японии / Д. Судраджат, Л. Натасья, Х. Саросо, Р. Т. Херман, Д. Х. Сяхчари, Д. Двидиенавати // 3-я Международная конференция по кибернетике и интеллектуальным технологиям (ICORIS), Макасар, Индонезия, 2021 г. – С. 1-5. – URL: <https://doi.org/10.1109/ICORIS52787.2021.9649549> (дата обращения: 21.01.2025).
 6. Рождественская, Л.Н., Рогова, О.В., Чередниченко, Л.Е. Особенности цифровой трансформации предприятий индустрии питания / Л.Н. Рождественская, О.В. Рогова, Л.Е. Чередниченко // Креативная экономика. – 2020. – Т. 14, № 6. – С. 1137-1154. – URL: <https://1economic.ru/lib/110502> (дата обращения: 20.01.2025).
 7. Роль цифровой грамотности и осведомлённости о безопасности цифровых данных в вопросах конфиденциальности в Интернете: многогрупповой анализ с учётом пола / М. Саритепечи, Х. Йилдиз Дурак, Г. Озюдогру, Н. Атман Услу // Интернет-обзор информации. – 2024. – Т. 48, № 5. – С. 983-1001. – URL: <https://doi.org/10.1108/OIR-03-2023-0122> (дата обращения: 18.01.2025).
 8. Система привлечения талантов: интеграция искусственного интеллекта, автоматизации и анализа данных в HR / Г. Абитова, А. Сериков, В. Никулин, М. Рахимжанова, Г. Шутеева, К. Кульниязова // Международная конференция «Искусственный интеллект в информации и коммуникации» (ICAIIС), Осака, Япония, 2024 г. – С. 792-799. – URL: <https://doi.org/10.1109/ICAIIС60209.2024.10463365> (дата обращения: 21.01.2025).
 9. Спасич, А., Мичич, Л. Влияние цифровых технологий на использование мобильных приложений на предприятиях питания / А. Спасич, Л. Мичич // Новый экономист. – 2022. – 12 апреля; 16 (31): 28–32. – URL: <https://doi.org/10.7251/noeen2231028s> (дата обращения: 21.01.2025).
 10. Хо, С.Л. Цифровая трансформация и будущее труда: устранение разрыва в цифровых навыках // Развитие и обучение в организациях. – 2024. – URL: <https://doi.org/10.1108/DLO-06-2024-0167> (дата обращения: 21.01.2025).
 11. Цифровизация и устойчивость цепочек поставок: оценка потенциала применения DYLLI в сфере гостиничного, ресторанного и общественного питания / В. Цейнова, А. Пшибыловский, П. Войтасик, Л. Цисковский // Устойчивое развитие. – 2024. – Т. 16, № 23. – С. 10380. – URL: <https://doi.org/10.3390/su162310380> (дата обращения: 21.01.2025).