

Айрих Генрих Евгеньевич

соискатель, аспирант

ЧОУ ВО «Ессентукский институт управления, бизнеса и права»

г. Ессентуки, Ставропольский край

Базарова Фирюза Асраровна

магистр, генеральный директор

ООО «Прайм фуд»

специалист

ФГБОУ ВПО «Московский государственный

университет дизайна и технологий»

г. Москва

DOI 10.31483/r-169046

ГИГ-ЭКОНОМИКА И МИКРОШЕРИНГ КАДРОВ КАК МЕХАНИЗМ ПРЕОДОЛЕНИЯ ДЕФИЦИТА ЛИНЕЙНОГО ПЕРСОНАЛА В РЕСТОРАННОМ БИЗНЕСЕ

Аннотация: в статье отмечается, что ресторанный рынок в современном мире испытывает сложности в виду изменения отношения занятых в этой сфере к мотивационным механизмам и системе полной занятости. Устойчивое решение с точки зрения авторов не в удержании персонала любой ценой в рамках старой модели, а в использовании смешанной схемы труда, где платформенная занятость закрывает пиковые часы, а окрепшая внутренняя система работы с людьми удерживает тех, кто держит на себе качество заведения.

Ключевые слова: гик-экономика, микро-шеринг, гибридная модель, кадры, ресторанный бизнес, линейный персонал.

Все чаще в средствах массовой информации и в рамках деловых переговоров от представителей бизнес-структур слышен тезис: «повышение зарплаты больше не помогает». Эту фразу сегодня повторяют управляющие ресторанов и кафе по всей стране, и звучит она почти как признание поражения. Если пять лет

назад прибавка к окладу в размере пять тысяч рублей решали вопрос закрытия смены, то сейчас такая система стимулирования персонала не срабатывает.

Сегодня точки в сфере общественного питания открываются недоукомплектованными, рабочая смена закрывается с опозданием, текучесть линейного персонала вышла на такой уровень, который еще недавно казался статистической аномалией, а теперь является нормой в данной отрасли.

Из выше представленных аргументов вытекает вывод о том, что дело скорее всего не в экономической системе поощрений. Модель линейного персонала, которую российский общепит унаследовал от советской системы столовых, а затем трансформировал под западные франшизы, строилась под другой рынок труда и другое поколение. Возможно, она устарела как конструкция, а не как уровень оплаты внутри нее. Вопрос этот редко звучит вслух на планерках, но подразумевается почти в каждом разговоре о найме.

Дефицит линейного персонала в ресторанном бизнесе не появился внезапно и не сводится к санкциям или локальным потрясениям последних лет. Основных причин здесь четыре, и все они структурные, а значит, не пройдут сами собой через год-два.

1. Демографическая яма. Молодых людей 18–25 лет, которые традиционно составляли основу линейного персонала, в России физически меньше, чем было десять лет назад. Это отголосок демографического провала девяностых, добравшийся до рынка труда с задержкой примерно в четверть века. Кандидатов на позицию официанта или бариста стало меньше не потому, что молодежь не хочет работать в общепите, а их меньше родилось.

2. Доставка и маркетплейсы забрали часть аудитории. Курьер сам решает, когда выйти в смену, на какое количество времени, а вознаграждение получит почти сразу после нее. Некоторых молодых людей такой формат работы устраивает в виду того, что при такой системе найма нет дресс-кода, четкого графика работы, привязки к рабочему стулу, а работодателю позволяет нанять студентов,

молодых родителей, сотрудников иных компаний, которым необходима подработка и также легко с ними распрощаться в любой момент при поступлении жалобы на некачественное оказание услуг.

3. Поколение Z иначе смотрит на работу. Это фиксируют не только рекрутеры, но и социологи. Гибкий график, мгновенная обратная связь, минимум субординации. Классическая ресторанный лестница шеф – су-шеф – повар для многих из этого поколения выглядит анахронизмом, а не нормальной карьерной структурой.

4. Сама работа в сфере общественного питания стала менее привлекательной. Физическая нагрузка, ненормированный график, вечерние и ночные смены, конфликтные гости снижают мотивацию работать в данной сфере. На фоне альтернатив, а в частности в системе доставки, где не нужно так выкладываться эмоционально и физически, общепит проигрывает борьбу за внимание молодого кандидата.

Исходя из выше представленных тезисов возникает необходимость решения все возрастающих проблем в системе общественного питания.

Классическая модель труда и найма сотрудников в ресторанном бизнесе фактически сегодня изжила себя и имеет негативные элементы.

Прежде всего это работа на полную ставку. Фиксированная смена представляет собой ставку по 8 или 12 часов. Стажировка в обязательном порядке проходит от трех до семи дней с наставником, и далее наемный работник трудится месяцами, иногда и годами на одной и той же позиции или должности. Еще недавно эти допущения никто не подвергал сомнению, но сегодня все иначе, молодые люди хотят более стремительного роста по карьерной лестнице или в профессии.

Во-вторых, в современном бизнесе если работать по старой схеме, то такая организационная структура трещит сразу по двум направлениям.

Первое – реальная цена текучести. Показатель 100–150% в год для линейного персонала общепита давно перестал быть тревожным сигналом и превратился в фоновый шум отрасли, к которому все привыкли. Однако каждое увольнение это не просто дыра в расписании, а это прежде всего расходы, связанные с

поиском, набором, отбором квалифицированного персонала. Денег требует каждый шаг в рекрутинге, начиная от размещения информации о вакансии на различных информационных носителях, времени, потраченного управляющим на проведение и организацию собеседования, обучение новичка, и почти никогда не учитываемая отдельной строкой просевшая скорость и качество всей смены на период его адаптации. Собрал эти статьи расходов по одному сотруднику и умножив на количество увольнений при текучести в 120%, легко выйти на сумму, сопоставимую с фондом оплаты труда за один-два дополнительных месяца работы точки.

Второе – экономика простоя. Смена оплачивается одинаково вне зависимости от того, сколько гостей реально пришло. В обед с 12 до 15 часов кафе может обслужить втрое больше людей, чем в четыре или пять вечера, а персонал получает за эти часы одну и ту же ставку. Заведение переплачивает за недозагруженные часы и одновременно недоукомплектовано в пик, если штат считался без запаса.

Переплата за простой толкает управляющего экономить на количестве людей в часы нагрузки. Из-за этого работающие в пик перегружены, как следствие они быстро выгорают и увольняются. Цикл найма и адаптации запускается заново.

Проанализируем причины почему уже существующие решения не закрывают проблему.

1. Аутстаффинг. Сотрудник числится в кадровом агентстве, а фактически работает на объекте ресторана. Снимает часть административной и юридической нагрузки, но не решает вопрос вовлеченности: человек, формально принадлежащий другой компании, редко ощущает себя частью команды заведения. Текучесть внутри пула аутстаффера остается такой же высокой, просто отвечает за нее теперь подрядчик, а не управляющий.

2. Аутсорсинг функций. Работает для клининга или части кухонных процессов. Плохо ложится на позиции с прямым контактом с гостем: официант или бариста, меняющийся каждую неделю по контракту подрядчика, разрушает последовательность гостевого опыта, на которой держится репутация заведения.

3. Платформы подработки. Наймикс и похожие сервисы, вертикали на Rabota.ru, уже дают ресторанам доступ к пулу подработчиков под конкретные смены. Эти идеи ближе всего к модели гиг-занятости в общепите как таковой. Однако слабым местом является предсказуемость и качество. Платформа агрегирует людей без глубокого знания конкретного ресторана, и каждый раз заведение получает сотрудника разного уровня подготовки. Для позиций, где критична скорость и точность, скажем бариста на высоком трафике, это риск для качества сервиса.

4. Кадровые агентства. Хороший инструмент для позиций, требующих отбора и проверки квалификации, но агентства работают на горизонте недель, а не часов. Для точечного закрытия смены, дыра в которой обнаружилась за два дня до нее, они попросту не годятся.

Ни один из перечисленных инструментов не создавался специально под специфику заведений общественного питания, где нужно одновременно закрывать предсказуемые пики, держать качество гостевого опыта и укладываться в рамки трудового законодательства. Именно в этом зазоре и есть место для смешанной, гибридной схемы.

Рассмотрим юридическую сторону данных отношений. Идея гибкого штата под конкретные часы нагрузки выглядит привлекательно с операционной точки зрения. Именно здесь, впрочем, спотыкается большинство подобных инициатив в российском общепите. Договор с самозанятым сам по себе ничего не гарантирует. Налоговая и трудовая инспекция смотрят не на название договора, а на фактический характер отношений. Практика последних лет выработала устойчивый набор признаков, по которым отношения признаются трудовыми независимо от формальной оболочки:

- человек работает по графику, установленному заведением, а не определяет объем и время работы сам;
- он подчиняется распорядку и указаниям управляющего или старшего смены в реальном времени;
- он пользуется формой, инвентарем и оборудованием работодателя;
- выплаты носят регулярный, а не разовый проектный характер;
- отношения систематические, а не единичные.

Как видно риск переквалификации ощутимо растет. А последствия конкретны: доначисление страховых взносов и НДФЛ задним числом, штрафы, в отдельных случаях огласка, которая бьет по репутации сети сильнее, чем сама сумма доначислений.

Ключевой принцип не в договорных отношениях, отраженных на официальной бумаге, а в реальной автономии исполнителя. Модель работает юридически чище, если самозанятый сам выбирает смену из предложенного пула, а не получает ее директивно. Сотрудничество будет более эффективным, если оплата будет привязана к объему выполненной работы или к завершённой смене, а не к отработанным часам по табелю в стиле трудового договора. И очень важно, чтобы инструктаж наемного сотрудника сводился к минимально необходимому для безопасности, а не превращался в развернутое обучение с проверкой знаний, характерное скорее для трудоустройства.

Для позиций с высоким уровнем контроля и систематичности, скажем для тех, кто выходит в одном заведении по несколько раз в неделю, разумнее не пытаться натянуть самозанятость, а выбрать один из проверенных форматов: договор ГПХ с четко определенным разовым результатом, аутстаффинг через лицензированное агентство, которое берет юридическую ответственность на себя, либо оформление по ТК с частичной занятостью и гибким графиком, что для многих, в частности для студентов, само по себе привлекательное условие.

Не существует единственного правильного юридического решения, необходимо формировать отношения исходя из специфики работы ресторана и намеченных целей.

После того как юридические рамки определены, встает следующий вопрос, о том, как правильно организовать работу смены внутри заведения, чтобы она приносила доход. Практическая реализация строится на разделении линейного персонала на две группы с разной логикой управления, которые представим ниже.

Первая группа, назовем ее костяком, это 20–30% постоянных ключевых сотрудников: шеф или су-шеф, управляющий, старший бариста, ведущие повара смены. Эти роли требуют глубокого знания меню и стандартов, а также способности принимать решения без постоянного контроля сверху. Платформенным форматом такие позиции не закрываются в принципе, потому что именно на этих людях держится консистенция продукта и сервиса.

Вторая группа, оставшиеся 70% линейного персонала, работает на гибких микросменах через сменный резерв. Здесь важно честно провести границу: где это работает, а где разрушается качество.

Приведем реальный пример из практики. В одной сети быстрого питания попробовали перевести раннеров и сотрудников упаковки на формат подработки с 20-минутным цифровым инструктажем перед сменой. Скорость подачи почти не пострадала. А в другой точке той же сети попытались аналогично закрывать смены линейных поваров, работающих с горячим цехом. Результат: рост брака и жалоб на качество блюд за первый же месяц. Урок простой – граница применимости модели проходит не по названию должности, а по глубине навыка, который эта должность требует.

Схема хорошо ложится на позиции, где ошибка новичка не критична и легко исправима: раннеры, мойщики посуды, хостес на встрече гостей, упаковка заказов на доставку. Здесь 15–30 минут цифрового инструктажа достаточно для приемлемого качества с первой смены.

Схема плохо ложится на позиции, требующие глубины навыка: повара горячего цеха, бариста, от чьей квалификации напрямую зависит вкус напитка и скорость очереди, официанты с полным циклом обслуживания стола. Здесь короткий онбординг создает реальный риск для качества продукта, санитарных норм

и в конечном счете репутации заведения. Для этих ролей разумнее штатный сотрудник с гибким графиком в рамках трудового контракта, а не человек с улицы через приложение.

Технологически эффективность резерва зависит от степени стандартизации: полуфабрикаты высокой готовности, интерактивные подсказки на рабочем месте, цифровые чек-листы вместо устного инструктажа сокращают адаптацию новичка с нескольких дней до получаса.

Рассмотрим проблему, которая заключается в том, что же происходит с мотивацией костяка команды, если резерв зарабатывает сопоставимо при значительно меньшей вовлеченности? Зачем брать на себя ответственность старшего смены, если разница в оплате не отражает разницу в нагрузке? Ответ должен быть заложен в схему с самого начала: разница в базовой ставке, доступ к бонусам за результат всего заведения, которого нет у подработчиков, и понятная карьерная перспектива, дающая ключевым сотрудникам статус, недоступный резерву по определению.

Без цифровой инфраструктуры вся выше представленная конструкция останется идеей на бумаге. Управлять одновременно постоянным штатом и гибким пулом через звонки и переписку в мессенджерах невозможно уже на второй точке сети, не говоря о десяти.

Представим функции, которые берет на себя цифровая платформа.

1. Приложение для набора смен – сотрудник видит доступные смены на ближайшие дни с указанием времени, локации и ставки и сам решает, откликнуться или нет. Это не техническая деталь, а элемент, от которого зависит юридическая чистота всей схемы: реальный выбор со стороны исполнителя и отличает платформенную занятость от замаскированного найма.

2. Рейтинг сотрудников – оценка после каждой смены всех или некоторых сотрудников самими членами команды или, где это необходимо – гостями (клиентами), что определяет приоритетный доступ претендента на должность к более выгодным сменам, создавая встроенный стимул к качеству без формального трудового контроля.

3. Быстрый чек-ин – короткое видео-напоминание под конкретную роль перед началом смены, буквально несколько минут.

4. Микрообучение – библиотека тридцатисекундных роликов по ключевым операциям, доступная в любой момент, а не только при найме.

5. Цифровые чек-листы контроля качества для старшего смены, накапливающие историю по каждому сотруднику и влияющие на его рейтинг и доступ к будущим сменам.

Без этой инфраструктуры смешанная схема рискует остаться декларацией о намерениях. С ней управление гибким пулом становится не менее предсказуемым, чем классическое штатное расписание, но заметно более гибким.

Следует понимать, что для создания эффективного заведения ставка только на подработчиков не даст результата. Резерв эффективно может закрывать пиковые часы и точечные дыры в расписании. Главная задача заведения создать такие условия, в которых костяк в составе 20–30% от всех сотрудников ресторана всегда будет стабильным, поскольку именно на них держится качество заведения.

Для того, чтобы заведение успешно функционировало и при этом укрепляло свой бренд необходимо использовать следующее.

1. Наставничество. Большинство точек теряют новичка в первые две недели штата не из-за зарплаты, а из-за хаотичного онбординга. Закрепленный наставник с материальным бонусом за сотрудника, который остался дольше испытательного срока, поможет снизить текучесть костяка сильнее, чем прибавка к окладу.

2. Понятный карьерный трек. Раннер – бариста – старший смены, с конкретными критериями перехода на каждом этапе и реалистичными сроками, обычно шесть-двенадцать месяцев на ступень. Держит крепче гибкого графика. Люди уходят не от тяжелой работы, а от ощущения тупика.

3. Микро-стимулы вместо квартальных премий. Еженедельные бонусы за измеримые метрики – скорость подачи, отсутствие опозданий, отзывы гостей – работают эффективнее на аудиторию, привыкшую к мгновенной обратной связи от курьерских приложений.

4. Инвестиция в супервайзера смены. В российском общепите эта роль обычно воспринимается как техническая надстройка, а не управленческая компетенция. Именно она в итоге решает, останется новичок после первого месяца или нет. Обучение супервайзеров именно управлению людьми, а не только контролю процессов, часто дает больший эффект, чем любая перестройка найма.

5. Внутренние сменные пулы без выхода из ТК. Часть идеи гибкости реализуема без ухода от трудовых отношений вообще. Штатный сотрудник сети получает доступ к внутреннему приложению и сам добирает смены на разных точках, оставаясь в штате с полным соблюдением ТК. Одновременно снимается часть юридического риска и появляется та же гибкость, за которой люди иначе уходят к курьерским платформам.

6. Выходные интервью как источник данных, а не формальность. Большинство сетей до сих пор полагаются на догадки о причинах ухода. Системный сбор данных за несколько месяцев обычно вскрывает два-три повторяющихся и устранимых фактора, специфичных именно для этой сети – конкретный управляющий, конкретная смена, конкретный процесс – а не абстрактную неудовлетворенность зарплатой.

В системе набора персонала резерв и укрепленный костяк не соревнуются друг с другом. Один снимает нагрузку с пиковых часов. Другой держит тех, кто отвечает за качество заведения целиком.

Эффект от использования такой модели складывается из нескольких экономических статей доходов, которые почти никогда не считают вместе, хотя стоило бы. Оговорка сразу: цифры ниже это ориентировочные диапазоны, а не универсальная константа. Точное значение зависит от трафика, сезонности и формата конкретной точки, и его стоит уточнять на своих данных, а не переносить один в один из статьи. Ниже приведен пример экономической эффективности предложенного механизма.

1. Экономия ФОТ за счет устранения простоя. На условную точку с оборотом порядка 3–4 миллионов рублей в месяц при переводе 70% линейного персонала на оплату строго за часы реальной загрузки экономия способна составить

от 15% до 25% текущих расходов на линейный персонал. Разброс большой не случайно: он отражает разницу в неравномерности трафика между заведениями.

2. Снижение стоимости текучести. При переводе части резерва на платформенный формат и параллельном укреплении удержания костяка через наставничество и карьерные треки, суммарная текучесть по заведению способна снизиться со 120–150% до 60–80% в год. Это тоже оценочный диапазон, собранный по логике похожих проектов, а не строгий расчет для конкретной сети. Каждый процентный пункт снижения напрямую переводится в экономию на найме, адаптации и потерянной производительности новичков.

Стоимость незакрытых смен – статья, которую почти никогда не считают отдельно. Незакрытая смена в пиковый час означает не только упущенную выручку от гостей, ушедших из-за долгого ожидания, но и репутационный урон, влияющий на повторные визиты. Гибкий пул через приложение набора смен сводит частоту таких ситуаций почти к нулю.

Стоимость просевшего сервиса труднее посчитать в денежном эквиваленте напрямую, но она реальна. Перегруженная смена из-за нехватки рук в пик приводит к ошибкам в заказах, задержкам подачи и раздраженным гостям, а это бьет по отзывам и повторным визитам в горизонте нескольких месяцев.

Стоимость обучения снижается для резерва за счет цифровизации онбординга, но требует дополнительных вложений в костяк в рамках усиленного наставничества.

Таблица 1

Модель управления в зависимости от формата заведения

Параметр	Классическая модель	Платформенный формат без внутренней системы удержания	Смешанная схема
Формат смен	Фиксированные 8–12 часов	Гибкие микросмены 2–6 часов	Костяк на штатном графике, резерв на микросменах
Юридический риск	Минимальный	Высокий при систематическом использовании самозанятых	Управляемый за счет дифференциации по позициям

Текучность	100–150% в год	Высокая, особенно среди резерва	60–80% в год за счет удержания костяка
ФОТ в тихие часы	Высокий, персонал простаивает	Оптимизированный	Оптимизированный на резерве, стабильный на костяке
Качество сервиса	Стабильно при укомплектованном штате	Риск на позициях, требующих глубины навыка	Стабильно за счет разделения ролей
Карьерная перспектива	Формально есть, редко реализуется	Отсутствует	Выстроена для костяка, отсутствует для резерва по замыслу

Исходя из анализа, представленного в статье, сделаем вывод о том, что кадровый резерв, основанный только на подработке, применим не ко всем форматам общепита. Быстрое casual-заведение с высоким потоком и простыми операциями выигрывает от него больше, чем ресторан высокой кухни, где консистенция продукта зависит от каждого человека на смене без исключения. Для второго формата основную ставку разумнее делать на внутреннюю работу с людьми, а платформенный формат использовать точечно, только для вспомогательных ролей.

Следует не забывать, что в условиях здоровой рыночной экономики рынок труда уже другой. Возврата к стабильному линейному персоналу, набираемому на полную ставку и удерживаемому исключительно зарплатой, не будет. Конкурентоспособными окажутся те, кто научится одновременно использовать гибкость платформенной занятости и выстраивать собственную систему закрепления людей. Победит не тот, кто выберет одну из двух схем, а тот, кто сумеет соединить их в одну работающую систему.

Список литературы

1. Дефицит кадров в России в 2026 году // ИРСИТИ.ру. – URL: <https://ircity.ru/text/job/2026/05/27/76442596/> (дата обращения: 25.08.2026).
2. Зарплаты растут, а работать некому: эксперт назвал отрасль, где кадровый голод стал катастрофическим // Mentoday. – URL: <https://www.mentoday.ru/life/news/19-09-2024/zarplaty-rastut-a-rabotat-nekomu-ekspert-nazval-otrasl-gde-kadrovyi-golod-stal-katastroficheskim/> (дата обращения: 25.08.2026).

3. Как снизить текучесть кадров без повышения зарплаты. – URL: <https://vc.ru/id1244926/2237672-kak-snizit-tekuchest-kadrov-v-restorane> (дата обращения: 25.08.2026).
4. Текучесть кадров: как рассчитать коэффициент // Happy Job. – URL: <https://happy-job.ru/hr-blog/tekuchest-kadrov/> (дата обращения: 25.08.2026).
5. Переквалификация самозанятых в 2026: новые риски и индикаторы // Моё дело. – URL: <https://www.moedelo.org/club/article-knowledge/kogda-dogovor-s-samozanatym-perekvalificiruut-v-trudovoj> (дата обращения: 25.08.2026).
6. Яркие споры о переквалификации договоров с самозанятыми в трудовые за июнь 2024 – апрель 2025 годов // КонсультантПлюс. – URL: <https://www.consultant.ru/legalnews/28173/> (дата обращения: 25.08.2026).
7. Наймикс – платформа для работы с самозанятыми и ГПХ-подработчиками. – URL: <https://naimix.ru/> (дата обращения: 25.08.2026).
8. YouDo Бизнес – сервис подработки для самозанятых. – URL: <https://b2b.youdo.com/ispolnitelyam> (дата обращения: 25.08.2026).