

На правах рукописи



Дыбок Валентина Владимировна

**МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛА НА РЫНКЕ ГОСТИНИЧНО-
РЕСТОРАННЫХ УСЛУГ**

5.2.3 – Региональная и отраслевая экономика
(маркетинг)

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Донецк-2025

Работа выполнена в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского»

Научный руководитель: доктор экономических наук, доцент
Крылова Людмила Вячеславовна

Официальные оппоненты: **Коваленко Наталья Валерьевна**
доктор экономических наук, профессор,
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Донбасский государственный технический университет», г. Алчевск
заведующий кафедрой экономики и управления

Харитоновна Ольга Сергеевна
кандидат экономических наук, доцент
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Луганский государственный университет имени Владимира Даля»,
директор института дополнительного профессионального образования и дистанционного обучения

Ведущая организация: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Луганский государственный аграрный университет имени К.Е. Ворошилова»

Защита состоится «16» декабря 2025 г. в 13.00 часов на заседании диссертационного совета 24.2.490.01 на базе федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского» по адресу: 283001, г. Донецк, пр-т, Театральный, 28, ауд. 7304, e-mail: dissovet_donnuet@mail.ru.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского» по адресу: 283017, г. Донецк, б. Шевченко, 30 (<http://library.donnuet.ru>).

Автореферат разослан «___» _____ 2025 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета



А.Н. Германчук

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Современные условия развития рынка гостинично-ресторанных услуг в Донецкой Народной Республике характеризуются высоким уровнем конкуренции в связи с ростом количества предприятий, объемов их товарооборота, изменений в условиях производства и сервиса. Динамизм данных процессов обуславливает необходимость поиска факторов, обеспечивающих поддержку и развитие конкурентных преимуществ предприятий, максимизацию их доходности и прибыльности. В данных условиях одним из важнейших факторов конкурентоспособности для предприятий гостинично-ресторанных услуг выступает внедрение маркетинга персонала, как ключевого инструмента реализации кадровой политики, обеспечивающий взаимосвязь между стратегическими приоритетами организации и реальными тактическими мероприятиями по эффективному управлению человеческими ресурсами, который выступает связующим звеном между интересами работодателя и потребностями сотрудников, а также способствует формированию долгосрочных конкурентных преимуществ организации на рынке.

Ключевым элементом маркетинга персонала на современном этапе развития рынка гостинично-ресторанных услуг является качество труда работников, рассматриваемое как способ удовлетворения требований, запросов и ожиданий субъектов рынка. В условиях социально-экономических и финансовых ограничений функционирования предприятий отрасли, решение данного вопроса лежит в плоскости изучения ключевых компетенций, необходимых для обеспечения высокого качества труда, а грамотная интеграция вопросов развития компетенций в маркетинг персонала выступает одним из ключевых факторов устойчивого конкурентного положения предприятия в отрасли. Представленная информация дает основания полагать, что изучение компетентностного подхода в маркетинге персонала для обеспечения качества трудовых процессов, формирование подходов и направлений их совершенствования, а также разработка стратегических направлений реализации маркетинговой политики в отношении персонала является актуальным вопросом в рамках развития предприятий на рынке гостинично-ресторанных услуг.

Степень разработанности темы исследования. Внимание отечественных исследователей к маркетингу персонала связано с трудами таких исследователей, как Л.В. Балабанова, Е.Л. Богданова, В.А. Бондаренко, О.В. Бурдюгова, Н.А. Говорова, Н.А. Грудистова, В.М. Джуха, И.Б. Дуракова, А.В. Железцов, Д.К. Захаров, Н.Г. Зеркалий, О.А. Зулева, П.Е. Иванович, Е.Ю. Климова, О.Н. Коркешко, А.В. Кочетков, И.Д. Котляров, А.Я. Кибанов, О.Ю. Патласова, Р.М. Прытков, Е.В. Сардак, Л.Н. Семеркова, В.В. Чашин, Г.В. Чумаченко. Среди зарубежных исследователей данного направления следует отметить М. Армстронга, Р. Бюнера (*R. Bühner*), Р. Вандерера (*R. Wunderer*), А. Дикшульте (*A. Dieckschulte*), С. Косма (*S. Cosma*), Р.Х. Руледера (*R.H. Ruhleder*), А. Софика (*A. Sofică*), С. Тейлора, Ф. Шнеллингера (*F. Schnellinger*), Х. Штрутца (*H. Strutz*), Д. Эккардштейна (*D. Eckardstein*). Применительно к функционированию предприятий

гостинично-ресторанного бизнеса проблематику маркетинга персонала изучали Н.Л. Авилова, Е.М. Азарян, Р.А. Ашурбеков, Е.Ю. Бозякина, С.В. Дусенко, Т.А. Клименкова, Е.И. Корнеева, Л.В. Крылова, О.В. Кузина, Е.Ю. Никольская, М. Раденович, И.В. Щедрина, а также Джеймс А. Буссер (*James A. Busser*), Р.П. Каурав (*R.P. Kaurav*), С.П. Кумар (*S.P. Kumar*), Дж. Пол (*J. Paul*), В. Чан (*W. Chang*), Н. Чоудхари (*N. Chowdhary*).

Значительная часть работ связана с вопросами формирования положительного HR-бренда, что прослеживается в работах Т.Ю. Базарова, И.А. Белоусовой, К.О. Боровых, В.Н. Ивановой, О. О. Лосиковой, Н.И. Нагибиной, П.П. Капустина, В.Н. Пуляевой, О.Н. Пятковой, А.Н. Совы, О.В. Сороки, М.С. Татаревской, И.И. Тимониной, О.В. Федюшиной.

Вопросы повышения эффективности использования человеческих ресурсов, и в частности качества труда персонала достаточно широко рассмотрены в работах таких зарубежных и отечественных исследователей как Л.С. Бляхман, Э. Деминг, К. Исикава (*K. Ishikawa*), Н.В. Коваленко, И.Т. Корогодин, Л.В. Кривенко, Ф. Кросби (*F. Crosby*), К.И. Куровский, Л.С. Лантушенко, Н.Н. Ломовских, В. Окрепилова, В.А. Сидоров, Е. Слуцкий, Дж. Х. Харрингтон, А. Фейгенбаум (*A. Feigenbaum*).

Исследование компетентностного подхода и повышения уровня компетенций персонала отражено в работах Б.Ш. Галеева, Е.В. Дрошнева, Н.А. Гончаровой, Е.Н. Ерошиной, И.А. Зимней, Н.П. Кириллова, В.Н. Князева, Е.В. Садовниковой, И.В. Омельченко, Е.И. Петровой, А.Ю. Ракоминой, Н.В. Самоукина, Е.В. Слепцовой, М.Ю. Туманова, И.И. Фроловой, А.В. Халиулиной, О.С. Харитоненко, Е.А. Ходовой Е.А. При этом на значимость компетенций для эффективной маркетинговой деятельности указывали А.М. Аленцева, О.Н. Антипова, А.Ю. Брагина, А.Р. Валеева, И.С. Васильева, Л.А. Данченко, Н.В. Демьянченко, И.А. Красюк, Р.К. Камалова, О.В. Конкина, Ю.В. Лазич, А.В. Лорякина, С.В. Мхитарян, А.А. Созинова, Ю.Н. Соловьева, А.Р. Таймасова, О.В. Фокина, О.Л. Чуланова.

Представленные научные разработки сформировали значительный теоретико-прикладной базис в исследуемой области, однако не в полной мере определена роль компетенций в повышении качества труда работников предприятий и их значение для совершенствования маркетинга персонала; не в полной мере изучены вопросы стратегического маркетинга персонала и направления разработки стратегий в данной области. Это обуславливают актуальность темы исследования, ее целевую направленность, задачи, предмет, структуру и основные направления исследования.

Цель и задачи исследования. Целью диссертационной работы является разработка рекомендаций по повышению эффективности деятельности предприятий на рынке гостинично-ресторанных услуг на основе маркетинга персонала, обеспечивающего рост качества труда работников с использованием компетентностного подхода.

Для достижения поставленной цели в работе сформулированы и решены следующие задачи:

на основе обобщения теоретических подходов и эволюции становления основных положений маркетинга персонала обосновать концептуальная модель развития маркетинга персонала для предприятий гостинично-ресторанных услуг;

разработать алгоритм оценки качества труда персонала для предприятий гостинично-ресторанных услуг на основе методического подхода к оценке качества труда работников;

обосновать комплексный интегрированный подход к разработке стратегии маркетинга персонала для предприятий на рынке гостинично-ресторанных услуг;

сформировать структурно-логическую схему разработки маркетинговой стратегии по повышению лояльности работников предприятий на рынке гостинично-ресторанных услуг;

разработать интеграционную концепцию развития компетенций персонала предприятий на рынке гостинично-ресторанных услуг в условиях информатизации и цифровизации экономики.

Объектом исследования выступает процесс реализации концепции маркетинга персонала предприятий на рынке гостинично-ресторанных услуг.

Предметом исследования является инструментарий маркетинга персонала и проблемы его эффективного применения в деятельности предприятий на рынке гостинично-ресторанных услуг.

Научная новизна полученных результатов состоит в разработке совокупности теоретических, методических и прикладных рекомендаций, направленных на совершенствование маркетинга персонала предприятий на рынке гостинично-ресторанных услуг. Наиболее весомые научные результаты, составляющие научную новизну исследования, состоят в следующем:

концептуальная модель развития маркетинга персонала для предприятий гостинично-ресторанных услуг, которая в отличие от существующих основывается на обеспечении роста качества труда персонала посредством развития его компетенций и обеспечивает формирование привлекательного бренда работодателя. Это позволит сформировать персонализированный подход в работе с персоналом, обеспечивающий согласование интересов организации и её работников, создаст основу для целенаправленного развития кадрового потенциала и поддержания высокого уровня профессионализма, а также обеспечивает формирование долгосрочного кадрового резерва;

алгоритм оценки качества труда персонала для предприятий гостинично-ресторанных услуг, основой которого является методический подход к оценке качества труда, который в отличие от существующих подходов предполагает формирование модели компетенций, оценку критериев качества труда персонала с применением балльного метода и системы весовых коэффициентов, дифференцирующих результаты трудовой деятельности. Его применение позволяет выстроить прозрачную связь между результатами труда, системой мотивации и профессионального роста персонала, что будет

способствовать повышению уровня лояльности работников, а также укреплению имиджа предприятия как ответственного работодателя;

комплексный интегрированный подход к разработке стратегии маркетинга персонала, основанный на этапах жизненного пути сотрудника в организации (привлечение, отбор, адаптация, развитие, удержание, уход) и определении приоритетной стратегии маркетинга на каждом из них (стратегия HR-брендинга (бренда работодателя), рекрутинговая стратегия, стратегия внутреннего брендинга, стратегия мотивации и вовлеченности, стратегия развития и удержания персонала, имиджевая стратегия на рынке труда), что будет способствовать достижению устойчивого конкурентного преимущества организации на рынке гостинично-ресторанных услуг за счет наличия конкурентоспособного человеческого потенциала, укреплению репутации предприятия на рынке и повышению его привлекательности для потенциальных сотрудников;

структурно-логическая схема разработки маркетинговой стратегии по повышению лояльности работников предприятий на рынке гостинично-ресторанных услуг, отличающийся от существующих предложенной матрицей лояльности персонала по индикаторам уровень приверженности работников и уровень их удовлетворенности своим трудом, определением вида лояльности и выбором стратегии работы с персоналом (стратегия развития идентификации с брендом и усиления доверия к руководству, стратегия поддержки вовлеченности и признания заслуг, стратегия мотивационной поддержки и внутренней коммуникации, стратегия развития корпоративной культуры и эмоциональных стимулов), что позволит обеспечить высокий уровень лояльности персонала и приверженность к бренду работодателя;

интеграционная концепция развития компетенций персонала предприятий на рынке гостинично-ресторанных услуг в условиях информатизации и цифровизации экономики, отличающаяся от прочих подходов учетом ресурсных ограничений предприятий отрасли, преимуществ электронных образовательных технологий и организационных форм взаимодействия бизнеса и образования, которая будет способствовать развитию профессионального и личностного потенциала работников в рамках реализации долгосрочной стратегии маркетинга персонала.

Соответствие темы диссертации требованиям Паспорта специальностей ВАК (по экономическим наукам). Исследование выполнено в рамках специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (маркетинг», в части п. 10.2. Современные направления и тренды развития маркетинговой деятельности, 10.5 Маркетинг на рынках товаров и услуг. Маркетинговые стратегии и маркетинговая деятельность хозяйствующих субъектов, 10.16. Современные методы формирования имиджа организации как элемента маркетинговой стратегии.

Теоретическая значимость работы определена актуальностью цели и задач исследования, достигнутым уровнем разработанности изучаемой проблемы, научной новизной, которая получена в результате исследования.

Основные теоретические положения, выводы и рекомендации диссертационной работы составляют основу дальнейших исследований в области совершенствования маркетингового инструментария в организации работы с персоналом предприятий на рынке гостинично-ресторанных услуг.

Практическое значение полученных результатов состоит в разработке научных методически завершенных рекомендаций по оценке уровня профессионального мастерства персонала предприятий на рынке гостинично-ресторанных услуг как критерия качества труда, диагностике лояльности и удовлетворенности персонала предприятий, а также разработке тактических мероприятий по реализации маркетинговых стратегий. Представленные рекомендации приняты к внедрению на таких предприятиях и организациях региона: ООО «РВС» (объект – кафе «Гуси-Лебеди»), справка о внедрении № 13 от 12.10.2024 г., ООО «Мират Ивент» (справка о внедрении № 63 от 09.09.2024 г.), ООО «Русь» (справка о внедрении № 89 от 25.09.2024 г.).

Результаты диссертационной работы используются в учебном процессе Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского» при подготовке учебных программ и учебно-методических материалов в рамках дисциплин «Маркетинг», «Маркетинг в сервисе», «Ресторанный сервис», «Организация работы предприятий питания», «Организация гостиничного хозяйства», «Гостиничный сервис», «Организация обслуживания на предприятиях питания», «Стратегический маркетинг», а также при выполнении обучающимися курсовых и выпускных квалификационных работ (справка №23.03/1246 от 18.11.2024 г.).

Диссертация выполнена в соответствии с планами научно-исследовательских работ кафедры сервиса и гостиничного дела факультета ресторанно-гостиничного бизнеса Федерального государственного образовательного учреждения высшего образования «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского» за период 2005-2021 гг. В частности, отдельные аспекты диссертации рассмотрены в рамках госбюджетной темы «Разработка научных рекомендаций по повышению качества работы предприятий ресторанного хозяйства» (номер государственной регистрации 0108U006391, 2005-2009 гг.), в рамках которой автором предложена методика оценки качества труда обслуживающего персонала на предприятиях ресторанного хозяйства.

Методология и методы исследования. В качестве методологической базы исследования используются фундаментальные положения маркетинга, управления человеческими ресурсами, маркетинга персонала, научные работы отечественных и зарубежных ученых по вопросам качества труда, формирования и развития компетенций персонала.

Для решения задач работы использованы следующие методы: *ретроспективный анализ, синтез, дедукция* – для формирования категориального аппарата исследования; *сравнительного анализа, структурирования и описания* – при исследовании преимуществ и недостатков существующих методов оценки

качества труда и формировании методического подхода к оценке качества труда на предприятиях гостинично-ресторанных услуг; *статистический и сравнительный анализ, индексный метод* – для исследования существующих тенденций развития и систематизации факторов развития рынка гостинично-ресторанных услуг; *панельных экспертных оценок* – для оценки уровня лояльности и удовлетворенности работников предприятия, формирования модели компетенций различных групп персонала предприятий гостинично-ресторанных услуг; *социологический метод, вербально-числовая шкала, метод лингвистических переменных, регрессионный анализ* – для определения уровня качества труда персонала на предприятиях гостинично-ресторанных услуг и установления его зависимости от размеров материального подкрепления персонала; *структурирование и описание* – для формирования комплексного интегрированного подхода к разработке стратегий маркетинга персонала, разработки структурно-логической схемы разработки стратегии по повышению лояльности персонала; *метод аналитических иерархий* – при установлении направлений развития компетенций на предприятиях гостинично-ресторанных услуг; *аналогового моделирования, формализации* – при разработке интеграционной концепции по обеспечению роста качества труда персонала предприятий на рынке гостинично-ресторанных услуг в условиях информатизации и цифровизации экономики.

Информационная база исследования охватывает работы отечественных и зарубежных ученых, специалистов-практиков по проблематике исследования, действующие законы и нормативно-правовые акты, открытые статистические материалы, данные Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации, данные предприятий гостинично-ресторанных услуг Донецкой Народной Республики, результаты собственных исследований автора.

Степень достоверности результатов исследования. Достоверность полученных автором результатов подтверждается широким охватом исследуемого теоретического материала; апробацией предлагаемых научных результатов на уровне предприятий на рынке гостинично-ресторанных услуг; использованием широкого круга методов исследования, адекватного целям и задачам работы; корректным использованием статистических материалов и данных предприятий.

Апробация результатов исследования. Основные положения и результаты диссертационной работы докладывались на 16-ти конференциях различного уровня, основными из которых являются: Международная научно-практическая конференция «Экономика, образование, бизнес: вызовы современности и тенденции развития» (г. Астрахань, октябрь-ноябрь 2020 г.); V Международная научно-практическая конференция преподавателей и молодых ученых «Актуальные вопросы гостинично-ресторанного бизнеса» (Донецк, 2023); Международная научная конференция «Синтез науки и образования как перспективный путь развития общества: сборник статей (Петрозаводск, 2023); III Международная научно-практическая конференция Санкт-Петербург - Витебск - Астана – Донецк «Актуальные вопросы современной экономики» (Санкт-Петербург, 2023); Международная научно-практическая конференция

«Задачи и возможности международного трансфера инновационных технологий (Калуга, 2023, 2024); IV Международная научно-практическая конференция «Современные тенденции развития туризма и индустрии гостеприимства» (Донецк, 2023 года).

Публикации. По результатам исследования опубликовано 27 научных работ, из них: 1 коллективная монография, 7 статей в рецензируемых научных изданиях (объемом 4,77 п.л, из них лично автору принадлежит 3,97 п.л.), 3 статьи в прочих изданиях, 16 докладов и тезисов докладов на научных конференциях. Общий объем публикаций составляет 11,05 п.л., из которых 10,15 п. л. принадлежат лично автору.

Структура и объем работы. Диссертация состоит из введения, трех разделов и заключения, списка использованной литературы из 271 наименования (из них 34 на иностранном языке), 7-ми приложений (объемом 52 страницы). Полный объем диссертации – 279 страниц, из которых 190 страниц основного текста. Диссертация содержит 25 рисунка и 34 таблицы.

Во *введении* обоснована актуальность и степень разработанности темы диссертации; сформулированы цель и задачи научного исследования, определены объект, предмет, методическая основа исследования; раскрыта научная новизна и практическое значение полученных результатов; отражены результаты апробации диссертации; представлена структура работы.

В первом разделе *«Теоретические основы маркетинга персонала предприятий гостинично-ресторанной сферы»* рассмотрено значение маркетинга персонала в реализации кадровой политики гостинично-ресторанного предприятия, дана характеристика качеству труда работников в системе маркетинга персонала, разработана концептуальная модель развития маркетинга персонала на рынке гостинично-ресторанных услуг.

Во втором разделе *«Исследование маркетинга персонала предприятий гостинично-ресторанной сферы»* проведен маркетинговый анализ условий функционирования предприятий гостинично-ресторанной сферы, предложен алгоритм оценки качества труда персонала предприятий на рынке гостинично-ресторанных услуг, проведена диагностика лояльности персонала предприятий гостинично-ресторанного бизнеса.

В третьем разделе *«Совершенствование маркетинга персонала предприятий гостинично-ресторанных услуг»* разработана стратегия развития маркетинга персонала предприятий гостинично-ресторанных услуг, даны рекомендации по развитию компетенций персонала, как приоритетного направления маркетинговой стратегии, предложена интеграционная концепция развития компетенций персонала предприятий гостинично-ресторанной сферы.

ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Обоснована концептуальная модель развития маркетинга персонала для предприятий гостинично-ресторанных услуг, которая в отличие от существующих основывается на обеспечении роста качества

труда персонала посредством развития его компетенций и обеспечивает формирование привлекательного бренда работодателя. Это позволит сформировать персонализированный подход в работе с персоналом, обеспечивающий согласование интересов организации и её работников, создаст основу для целенаправленного развития кадрового потенциала и поддержания высокого уровня профессионализма, а также обеспечивает формирование долгосрочного кадрового резерва.

Маркетинг персонала рассматривается как ключевой инструмент реализации кадровой политики, обеспечивающий взаимосвязь между стратегическими приоритетами организации и реальными тактическими мероприятиями по эффективному управлению человеческими ресурсами. Он выступает связующим звеном между интересами работодателя и потребностями сотрудников, а также способствует формированию долгосрочных конкурентных преимуществ организации на рынке труда. В авторском понимании маркетинг персонала предприятий гостинично-ресторанных услуг представляет собой процесс разработки и практической реализации комплекса взаимосвязанных мер по привлечению, развитию и удержанию квалифицированных работников с учетом ключевых компетенций.

Обоснована значимость качества труда работников, которое в маркетинге персонала рассматривается как интегральная характеристика результативности и эффективности трудовой деятельности сотрудников, отражающая степень соответствия их профессиональных компетенций, мотивации и поведения стратегическим целям маркетинговой деятельности организации и ожиданиям её внутренних и внешних клиентов.

Доказано, что компетентностный подход в маркетинге персонала выступает связующим элементом между HR-практикой и маркетинговой политикой гостинично-ресторанного предприятия, т.к. через системное описание, развитие и оценку компетенций организация обеспечивает предсказуемость поведения сотрудников, воспроизводимость клиентского опыта и результативность действий по формированию привлекательного бренда работодателя. Именно человек с набором компетенций является главным носителем бренд-обещания, а грамотная интеграция компетенций в маркетинг персонала выступает одним из ключевых факторов конкурентного преимущества в отрасли. В рамках реализации компетентностного подхода сформирована модель компетенций, отражающая уровень реализации профессиональных и личных характеристик сотрудника, проявляемых в процессе трудовой деятельности, в составе которой выделены корпоративные, профессиональные, метапрофессиональные кластеры компетенций, детализируемые в зависимости от отраслевых особенностей и специфики профессиональной деятельности персонала.

Разработана концептуальная модель развития маркетинга персонала для предприятий гостинично-ресторанных услуг (рис. 1), базирующуюся на обеспечении роста качества труда персонала посредством развития компетенций персонала и обеспечивающую формирование привлекательного бренда работодателя.



Рисунок 1 – Концептуальная модель развития маркетинга персонала предприятий гостинично-ресторанной сферы

2. Разработан алгоритм оценки качества труда персонала для предприятий гостинично-ресторанных услуг, основой которого является методический подход к оценке качества труда, который в отличие от существующих подходов предполагает формирование модели компетенций, оценку критериев качества труда персонала с применением балльного

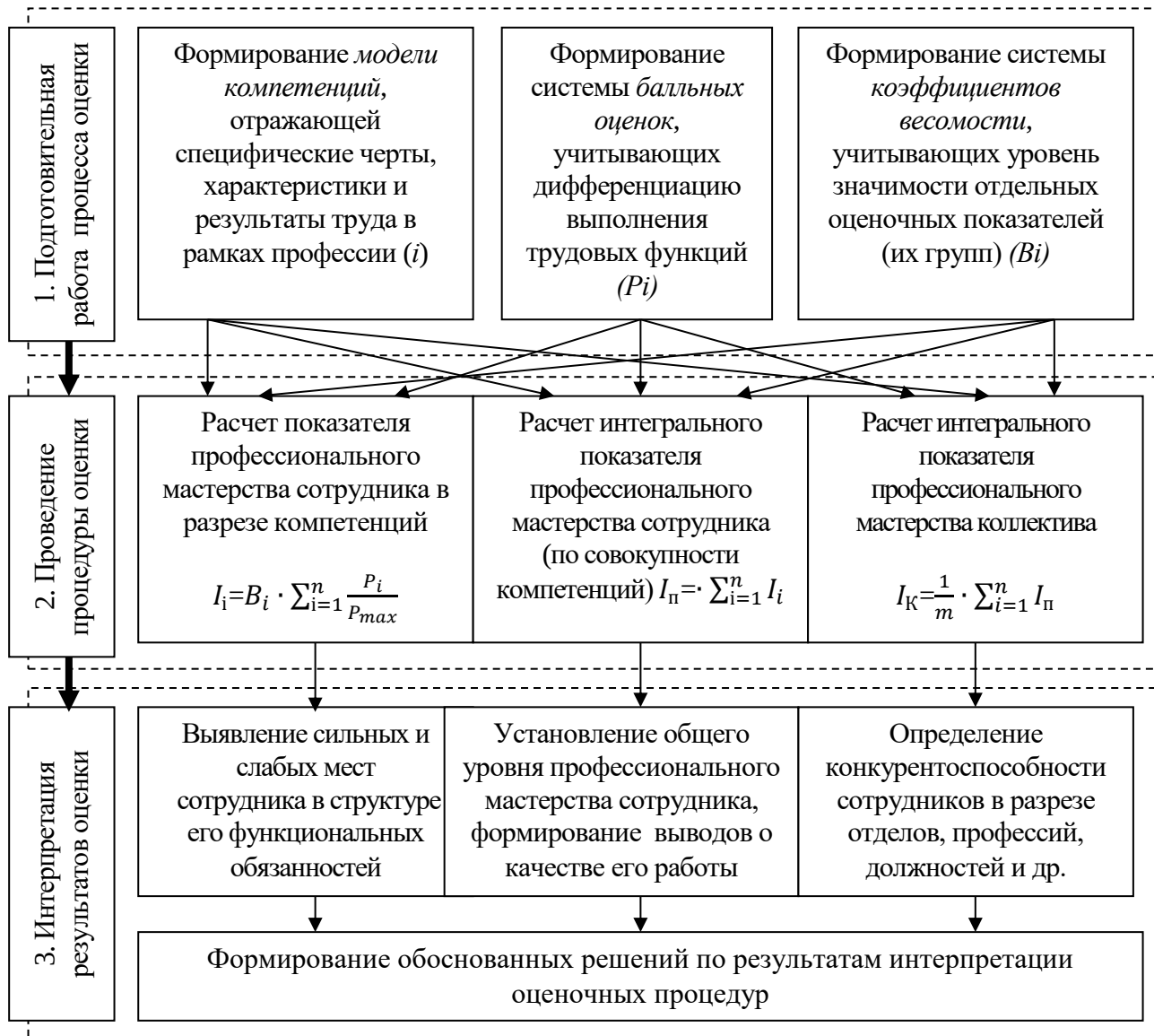
метода и системы весовых коэффициентов, дифференцирующих результаты трудовой деятельности. Его применение позволяет выстроить прозрачную связь между результатами труда, системой мотивации и профессионального роста персонала, что будет способствовать повышению уровня лояльности работников, а также укреплению имидж предприятия как ответственного работодателя.

Оценка качества труда персонала является сложным многофункциональным заданием, которое сводится к количественному определению характеристик и результатов труда персонала, что нашло отражение в предложенном алгоритме оценки качества труда персонала предприятий гостинично-ресторанных услуг (табл. 1).

Таблица 1 – Алгоритм оценки качества труда персонала предприятий гостинично-ресторанных услуг

№ п/п	Этап алгоритма	Характеристика этапа
1	Формирование миссии и целей	Составление программы по формированию и реализации комплекса мероприятий по повышению качества труда персонала предприятий гостинично-ресторанных услуг. Формулировка цели и конкретизация подцелей для эффективной реализации программы по повышению качества труда персонала предприятий гостинично-ресторанных услуг.
2	Определение предмета	Формулировка предмета исследования в процессе оценки качества труда персонала в сфере гостинично-ресторанных услуг, направленная на описание эталонов или стандартов качества в деятельности персонала, на которые необходимо ориентироваться при оценке качества труда персонала.
3	Определение субъекта	Оценку труда персонала могут осуществлять заинтересованные и независимые лица: руководители соответствующих структурных подразделений или самооценивание.
4	Определение критериев	Определение количественных и качественных критериев и метрик оценки качества, которые должны отвечать или соответствовать условиям: измеримость, сопоставимость (качественные критерии должны быть переведены в количественные); значимость для целей проведения оценки; простота.
5	Методология проведения оценки качества труда персонала	Методология оценки качества труда персонала на основе компетентностного подхода. При выборе методов проведения оценки следует учитывать два основных аспекта: насколько полно он позволяет собрать информацию об оцениваемых сотрудниках для работы с критериями оценки (соответствие целям оценки), и насколько данный метод возможен в данных условиях (определение затрат и требуемых ресурсов).
6	Подготовка и проведение оценки качества труда персонала	Формирование программы проведения оценки качества труда персонала позволяет максимально эффективно проводить данную процедуру. На данном этапе необходимо обеспечить формирование обратной связи с работниками для обсуждения результатов оценки качества.
7	Анализ и оценка полученных результатов	Анализ и оценка полученных результатов позволяют оценить эффективность деятельности персонала и рационализировать расходы, связанные с его обучением и повышением квалификации, а также обеспечить формирование политики маркетинга персонала с учетом общей оценки деятельности предприятий сферы гостинично-ресторанных услуг..
8	Контроль исполнения рекомендаций и мероприятий по реализации предложений	Реализация предложений и рекомендаций по повышению уровня качества труда персонала в сфере гостинично-ресторанных услуг с учетом специфики данной отрасли. Контроль результатов реализации предложений и рекомендаций и формирование заключения относительно объективности и своевременности проведенной оценки.

На рисунке 2 представлен авторский методический подход оценки качества труда персонала на предприятиях гостинично-ресторанных услуг.



Условные обозначения: I_i – уровень профессионального мастерства сотрудника по i -му оценочному критерию модели компетенций, баллов; I_{Π} – общий уровень профессионального мастерства сотрудника, баллов; I_K – общий уровень профессионального мастерства коллектива сотрудников, баллов; i – отдельный оценочный критерий модели компетенций; n – количество оценочных критериев модели компетенций, участвующих в оценке; m – количество оцениваемых сотрудников.

Рисунок 2 – Методический подход к оценке качества труда персонала предприятий гостинично-ресторанных услуг

На основании предложенного методического подхода к оценке качества труда, сформированных моделей компетенций для различных категорий персонала, а также системы балльных оценок, характеризующих фактический уровень реализации трудовых функций, проведена оценка качества труда персонала на предприятиях гостинично-ресторанных услуг. В процессе

исследования определены промежуточные показатели профессионального мастерства сотрудников в разрезе отдельных компетенций, осуществлена их кластеризация, а также рассчитан интегральный показатель профессионального мастерства в разрезе групп производственного и обслуживающего персонала. Использование вербально-числовой шкалы Харрингтона позволило сформировать пятиуровневую градацию качества труда, включающую высокий (0,81-1,0 доли ед.), достаточный (0,631-0,8 доли ед.), удовлетворительный (0,371-0,63 доли ед.), плохой (0,211-0,37) и очень плохой (0-0,2) уровни. Результаты оценки качества труда, сформированные на основе малой статистической выборки предприятий гостинично-ресторанных услуг Донецкой Народной Республики, свидетельствуют о высоком уровне исследуемого критерия. Так, на четырех из семи предприятий выборки (57% предприятий) уровень качества труда определен в пределах 0,812-0,844 доли ед. и может быть охарактеризован как высокий. Еще на трех предприятиях из состава статистической выборки (43% предприятий) качество труда персонала основных групп колеблется в пределах значений 0,735-0,793 доли ед., что говорит о достаточном уровне изучаемого показателя.

3. Разработан комплексный интегрированный подход к разработке стратегии маркетинга персонала, основанный на этапах жизненного пути сотрудника в организации и определении приоритетной стратегии маркетинга на каждом из них, что будет способствовать достижению устойчивого конкурентного преимущества организации на рынке гостинично-ресторанных услуг за счет наличия конкурентоспособного человеческого потенциала, укреплению репутации предприятия на рынке и повышению его привлекательности для потенциальных сотрудников;

Маркетинг персонала представляет собой систему мероприятий, направленных на формирование, развитие и удержание трудового потенциала организации с использованием инструментов маркетингового анализа, коммуникационной политики, рекрутинга и позиционирования бренда. Его основное назначение заключается в обеспечении взаимного соответствия между целями организации и потребностями сотрудников, а также в создании условий, при которых работник воспринимает себя внутренним клиентом компании, что требует разработки целостной стратегии маркетинга персонала.

При разработке стратегии маркетинга персонала стоит учитывать, что, являясь основой обеспечения устойчивого соответствия между потребностями организации в персонале и ожиданиями работников, должна охватывать два направления: внешняя (экстернальная) стратегия маркетинга персонала, направленная на привлечение и позиционирование компании как привлекательного работодателя на рынке труда; внутренняя (интернальная) стратегия маркетинга персонала, ориентированная на удержание, развитие и лояльность уже работающего персонала. В связи с этим нами предложен комплексный интегрированный подход к разработке стратегии маркетинга персонала, сочетающий указанные виды стратегий и основанный на жизненном пути сотрудника в организации (рис. 3).



Этап цикла	Маркетинговый акцент	Стратегия
Привлечение	внешний HR-брендинг	стратегия HR-брендинга
Отбор	рекрутинговый маркетинг	рекрутинговая стратегия
Адаптация	внутренний маркетинг	стратегия внутреннего брендинга
Развитие	мотивационный маркетинг	стратегия мотивации и вовлеченности
Удержание	лояльность	стратегия развития и удержания
Уход	репутационный маркетинг	имиджевая стратегия на рынке труда

Рисунок 3 – Интегрированный подход к разработке стратегии маркетинга персонала

В работе дана характеристика указанных стратегий, показана роль и значимость элементов комплекса в процессе их разработки, а также предложены мероприятия по реализации предложенных стратегий.

4. Предложена структурно-логическая схема разработки маркетинговой стратегии по повышению лояльности работников предприятий на рынке гостинично-ресторанных услуг, отличающийся от существующих предложенной матрицей лояльности персонала по индикаторам уровень приверженности работников и уровень их удовлетворенности своим трудом, определением вида лояльности и выбором

стратегии работы с персоналом, что позволит обеспечить высокий уровень лояльности персонала и приверженность к бренду работодателя.

В сфере гостинично-ресторанного бизнеса лояльность персонала имеет специфическое значение ввиду высокой доли контактов «лицом к лицу» между сотрудником и клиентом. Качество сервиса в этой отрасли напрямую определяется компетентностью, мотивацией и стабильностью кадров, поэтому лояльность сотрудников служит важнейшим детерминантом потребительского опыта, уровня удовлетворённости гостей и, как следствие, клиентской лояльности. Это обусловило необходимость разработки структурно-логической схемы разработки маркетинговой стратегии по повышению лояльности работников (рис. 4)

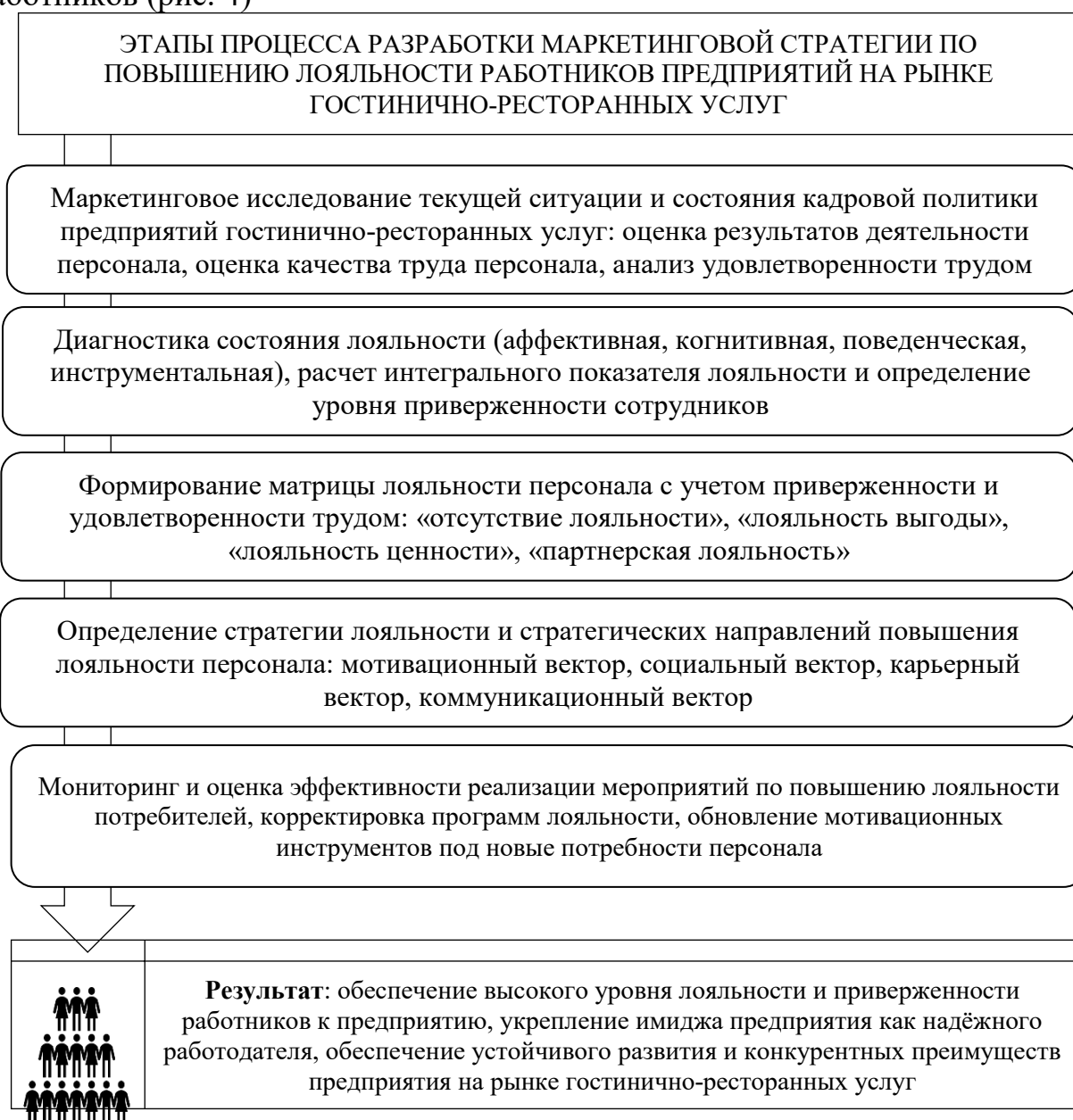


Рисунок 4 – Структурно-логическая схема разработки маркетинговой стратегии по повышению лояльности работников предприятий на рынке гостинично-ресторанных услуг

Лояльность персонала имеет сложную и многокомпонентную структуру, включающую несколько взаимосвязанных аспектов, отражающих как внутренние установки работника, так и его внешние формы поведения. В работе проведена диагностика состояния аффективной, когнитивной, поведенческой и инструментальной лояльности с помощью опросов работников предприятий гостинично-ресторанной сферы на основе предложенных индикаторов. В совокупности указанные виды лояльности образуют интегральное состояние приверженности, в котором эмоциональные, когнитивные и поведенческие компоненты взаимодействуют и взаимно усиливают друг друга (табл. 2).

Таблица 2 – Диагностика лояльности персонала предприятий гостинично-ресторанных услуг

Предприятия Виды лояльности	Оценка в баллах, среднее значение						
	Кафе «Гуси-лебеди»	Кафе «Мандарин»	Кафе «Славянская деревня»	Кафе «Соус»	Кафе «Шансон»	Ресторан «Маринад»	Таверна-гриль «Охота на зайцев»
Аффективная (эмоциональная) лояльность	4,18	3,12	4,34	3,32	3,94	4,44	4,36
Когнитивная (рациональная) лояльность	4,14	3,50	3,82	3,28	4,10	4,36	4,50
Поведенческая (практическая) лояльность	4,10	3,86	4,26	3,78	4,24	4,38	4,38
Инструментальная (расчётная) лояльность	2,82	2,46	3,00	2,66	3,48	3,54	3,64
Организационная приверженность	2,92	2,68	3,26	2,88	3,16	3,54	3,86
Интегральный индекс лояльности	3,63	3,12	3,74	3,18	3,78	4,05	4,15

Результаты проведенного исследования лояльности и удовлетворенности персонала предприятий гостинично-ресторанных услуг, позволили определить тип лояльности и преимущественную стратегию для ее повышения (рис. 5).

	Низкая приверженность	Высокая приверженность
Высокая удовлетворённость	«Лояльность выгоды» – сотрудники в целом довольны условиями и оплатой, но при лучших предложениях уйдут из предприятия. Стратегия – развитие идентификации с брендом и усиливать доверие к руководству	«Партнёрская лояльность» – оптимальное состояние при котором наблюдается высокая удовлетворенность и осознанная приверженность. Стратегия – поддержка вовлеченности и признания заслуг
Низкая удовлетворённость	«Отсутствие лояльности» – сотрудники не удовлетворены условиями труда, не разделяют ценности компании. Стратегия – мотивационная поддержка и внутренние коммуникации	«Лояльность по привычке» – сотрудники работают из-за стабильности места работы, но не разделяют в достаточной мере ценности руководства и не удовлетворены своим трудом. Стратегия – развитие корпоративной культуры и эмоциональных стимулов

Рисунок 5 – Матрица лояльности персонала предприятия

В исследовании выдвинута гипотеза о зависимости качества труда персонала от его материальной мотивации. Установлено, что все предприятия малой статистической выборки, принимающие участие в исследовании, используют мероприятия материального подкрепления персонала, направленные на прямое и косвенное материальное стимулирование сотрудников посредством формирования надбавок, оплаты образовательных и представительских мероприятий. Использование полинома пятой степени и метода Крамера в рамках проводимого исследования позволили установить, что рост материального подкрепления персонала предприятий гостинично-ресторанных услуг влияет на рост качества труда, но этот рост не является линейным, поскольку на его уровень влияет множество факторов.

5. Предложена интеграционная концепция развития компетенций персонала предприятий на рынке гостинично-ресторанных услуг в условиях информатизации и цифровизации экономики, отличающаяся от прочих подходов учетом ресурсных ограничений предприятий отрасли, преимуществ электронных образовательных технологий и организационных форм взаимодействия бизнеса и образования, которая будет способствовать развитию профессионального и личностного потенциала работников в рамках реализации долгосрочной стратегии маркетинга персонала.

Одним из важнейших факторов совершенствования компетенций персонала предприятий в современных условиях является профессиональное обучение, способствующее развитию знаний, умений и навыков, отвечающих требованиям рынка гостинично-ресторанных услуг. Теоретико-прикладное значение вопросов обучения персонала обусловило включение программ обучения в состав стратегии маркетинга персоналом, направленная на повышение уровня компетентности и профессионализма работников. В работе предложена интеграционная концепция развития компетенций персонала предприятий гостинично-ресторанных услуг в рамках электронного обучения (рисунок 6).

В работе аргументировано, что в условиях ресурсных дефицитов, в которых осуществляется деятельность предприятий гостинично-ресторанных услуг в Донецкой Народной Республике, целесообразен обоснованный выбор программ обучения в рамках концепта «минимальные затраты – максимальный прирост компетенций персонала». Предложено оценить эффективность программ обучения осуществлять в соответствии с критериями доступности, инновационности, контролируемости, презентационности, прогностичности, реалистичности, тиражированности и целостности. Установлено, что выбор программ развития компетенций должен осуществляться в рамках всестороннего изучения современных трендов в образовании: традиционного обучения; конференции, дискуссии, беседы за «круглым столом»; стажировки; наставничества; коучинга; электронного обучения; самообучения и тренинга. Проведение оценочных процедур посредством многомерного сопоставления критериев эффективности программ развития компетенций и их видов посредством использования метода анализа иерархий позволило установить, что наиболее перспективными программами развития компетенций персонала с точки зрения профессионального сообщества сферы гостинично-ресторанных

услуг региона определены электронное обучение (e-learning), коучинг и самообучение.

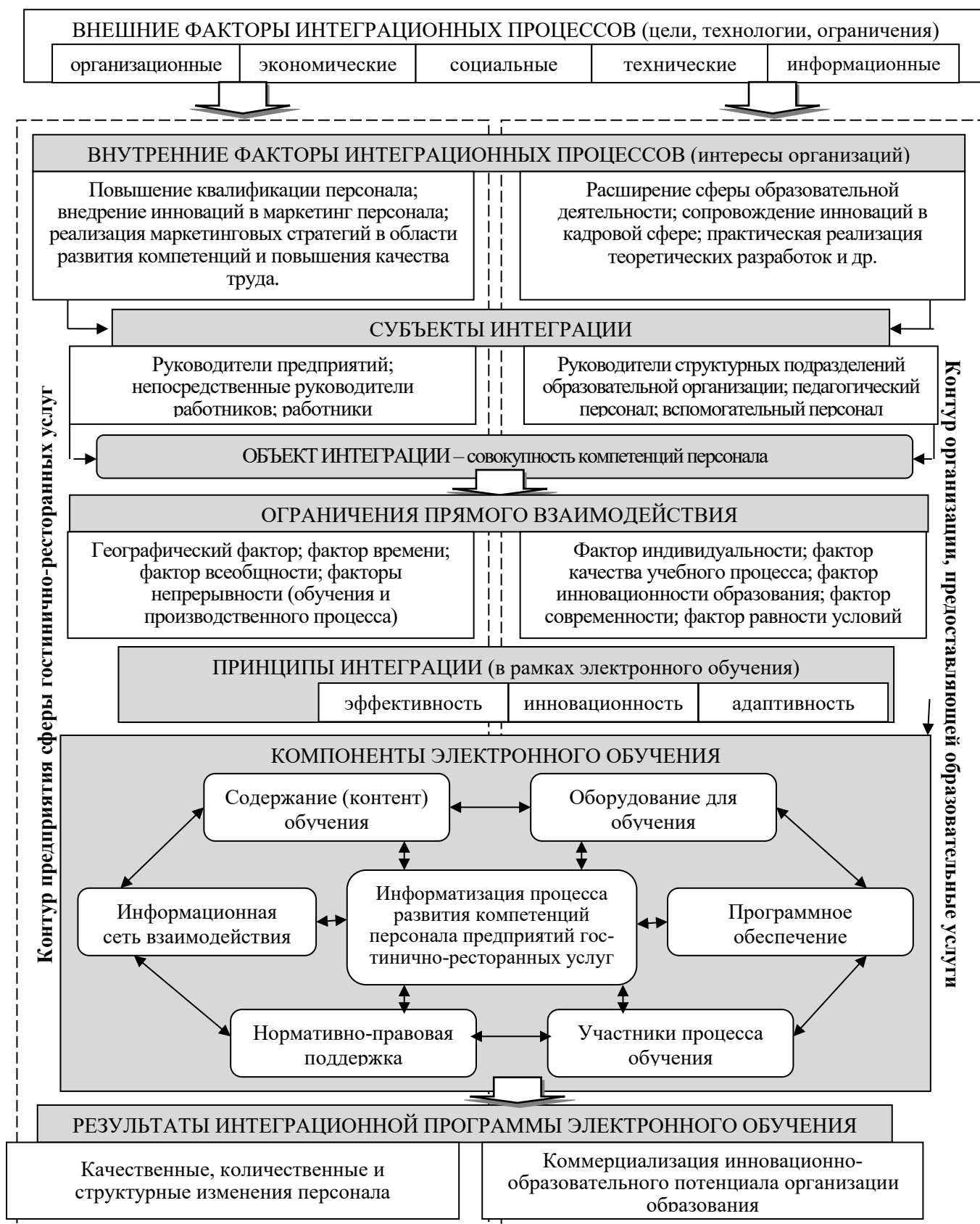


Рисунок 3.10 – Интеграционная концепция развития компетенций персонала предприятий гостинично-ресторанных услуг в рамках электронного обучения

Предоставленная разработка является основой для разработки политики руководства в области маркетинга персонала на базе компетентностного подхода. Отмечено, что процесс обучения будет эффективным только в том случае, когда процесс развития компетенций персонала будет характеризоваться постоянством и непрерывностью, а руководство предприятий отрасли будет ориентироваться на развитие профессионального и личностного потенциала работников в рамках долгосрочной маркетинговой стратегии развития персонала.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В диссертационной работе осуществлено теоретическое обобщение и предложено новое решение актуальной научной задачи, состоящей в разработке теоретико-методического базиса и инструментария маркетинга персонала в направлении повышения качества труда работников с использованием компетентного подхода. В процессе достижения поставленной цели и задач, сформулированы следующие выводы и рекомендации:

1. Изучение теоретических основ маркетинга персонала и обобщение существующих подходов к его содержанию позволило рассмотреть эволюцию развития маркетинга персонала (зарождение, институционализация, становление концепции маркетинга персонала, современный этап) и определить тенденции и характеристики, присущие каждому периоду. Обосновано, что для предприятий гостинично-ресторанной сферы особую значимость приобретает компетентностный подход, обеспечивающий формирование ценностного предложения работодателя (EVP). Дано авторское определение маркетинга персонала предприятий гостинично-ресторанных услуг, под которым понимается процесс разработки и практической реализации комплекса взаимосвязанных мер по привлечению, развитию и удержанию квалифицированных работников с учетом ключевых компетенций. Соответственно система маркетинга персонала базируется на таких элементах как: брендинг работодателя, потребности и ожидания потенциальных сотрудников, привлечение кандидатов, подбор и найм, адаптация и обучение, развитие и карьерный рост работников, удержание сотрудников. Разработана концептуальная модель развития маркетинга персонала для предприятий гостинично-ресторанной сферы, базирующаяся на обеспечении роста качества труда персонала посредством развития компетенций персонала и обеспечивающую формирование привлекательного бренда работодателя.

2. Разработан алгоритм оценки качества труда персонала для предприятий гостинично-ресторанных услуг, который состоит из взаимосвязанных этапов (формирование миссии и целей, определение предмета, определение субъекта, определение критериев оценки, методология проведения оценки качества труда персонала, подготовка и проведение оценки качества труда персонала, анализ и оценка полученных результатов, контроль исполнения рекомендаций и мероприятий по реализации предложений),

включающих четкий и подробный перечень мероприятий, который позволит максимально быстро и эффективно оценить качество труда персонала в сфере гостинично-ресторанных услуг. основой указанного алгоритма является методический подход к оценке качества труда персонала предприятий гостинично-ресторанных услуг, базирующийся на модификации компетентностной оценки персонала в части формирования модели компетенций, оценки критериев качества труда персонала с применением балльного метода и системы весовых коэффициентов, дифференцирующих результаты трудовой деятельности. В качестве базовых компетенций для персонала предприятий гостиничного-ресторанного бизнеса выделены такие их виды как организаторские способности, ориентация на потребителя, ориентация на результат, планирование деятельности, управление конфликтами, профессиональное знание, профессиональное умение, аналитическое мышление, инициативность, коммуникабельность, самообразование и развитие, этичность поведения.

3. Предложен комплексный интегрированный подход к разработке стратегии маркетинга персонала, основанный на этапах жизненного пути сотрудника в организации (привлечение, отбор, адаптация, развитие, удержание, уход) и определении приоритетной стратегии маркетинга на каждом из них (стратегия HR-брендинга (бренда работодателя), рекрутинговая стратегия, стратегия внутреннего брендинга, стратегия мотивации и вовлеченности, стратегия развития и удержания персонала, имиджевая стратегия на рынке труда), а также разработан комплекс тактических мероприятий по реализации стратегий. Обосновано, что стратегия маркетинга персонала является необходимым условием повышения эффективности управления человеческими ресурсами, а в долгосрочной перспективе она превращается в инструмент повышения конкурентоспособности предприятия, его экономической устойчивости и социальной ответственности на рынке труда.

4. Сформулирована структурно-логическая схема разработки маркетинговой стратегии по повышению лояльности работников предприятий на рынке гостинично-ресторанных услуг. Проведена диагностика лояльности персонала, которая позволила выявить существенные различия в уровне приверженности работников предприятий гостинично-ресторанной сферы. Анализ полученных данных показал, что в целом уровень лояльности сотрудников характеризуется как умеренно высокий, однако его структура неоднородна и зависит как от организационных, так и от социально-психологических факторов. В рамках предложенного подхода разработана матрица лояльности потребителей, основанная на двух индикаторах: уровень приверженности работников предприятия и уровень удовлетворенности работников трудом, а также определены стратегии работы с персоналом (стратегия развития идентификации с брендом и усиления доверия к руководству, стратегия поддержки вовлеченности и признания заслуг, стратегия мотивационной поддержки и внутренней коммуникации, стратегия

развития корпоративной культуры и эмоциональных стимулов). Указанные стратегии повышения лояльности персонала охватывают следующие векторы работы с персоналом: мотивационный вектор, социальный вектор, карьерный вектор, коммуникационный вектор.

5. Предложена интеграционная концепция компетентностного развития персонала предприятий гостинично-ресторанных услуг региона, базирующаяся на формировании новых организационных форм взаимодействия бизнеса и образования в рамках реализации программ повышения квалификации, обеспечивающая условия развития персонала предприятий гостинично-ресторанных услуг в ситуации ограниченной ресурсной базы, также учитывающая преимущества электронных образовательных технологий. Предложен оптимизационный подход к выбору программ развития компетенций персонала, определенный как функция роста качества труда для персонала сферы гостинично-ресторанных услуг и формируемый посредством иерархического экспертного оценивания. Построенная модель реализации интеграционной концепции компетентностного развития персонала предприятий гостинично-ресторанных услуг, базируется на кластеризации предприятий сферы гостинично-ресторанных услуг и организации образования для реализации целей стратегического развития каждого из секторов.

ОСНОВНЫЕ НАУЧНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

Статьи в научных журналах, рекомендованных ВАК Минобрнауки России для публикации результатов научных исследований

1. Дыбок, В.В. Экономическая характеристика дефиниции "качества труда" / В.А. Антонова, В.В. Дыбок // Торговля и рынок. – 2020. – Т. 1. – № 3'(55). – С. 44 - 49. *Личный вклад: определены ключевые аспекты дефиниции «качество труда» и установлена взаимосвязь элементов экономической категории «качество труда».*

2. Дыбок, В.В. Разработка стратегии продвижения в развитии маркетинга персонала на рынке гостинично-ресторанных услуг / В.В. Дыбок // Журнал прикладных исследований. – 2021. – № 4-4. – С. 23-29.

3. Дыбок, В.В. Разработка концептуальной схемы развития компетенций персонала предприятий общественного питания / В.В. Дыбок // Бюллетень транспортной информации. – 2022. – №1(319). – С. 25-33.

4. Дыбок, В. В. Векторы повышения лояльности поведения персонала гостинично-ресторанной сферы / В. В. Дыбок // Экономика строительства. – 2024. – № 10. – С. 81-83.

5. Дыбок, В. В. Алгоритмизация оценки качества деятельности персонала в сфере гостинично-ресторанных услуг / В. В. Дыбок // Экономика строительства. – 2024. – № 8. – С. 264-267.

6. Дыбок, В. В. Маркетинг персонала как инструмент реализации кадровой политики гостинично-ресторанного предприятия / В. В. Дыбок // Экономика, предпринимательство и право. – 2024. – Т. 14, № 8. – С. 4189-4198. – DOI 10.18334/err.14.8.121460.

7. Дыбок, В.В. Бизнес-модель организации гостинично-ресторанных услуг: формирование качественных компетенций персонала / Л. В. Крылова, В. В. Дыбок // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2023. – Т. 13, № 12(141). – С. 40-46. – DOI 10.36871/ek.ur.p.r.2023.12.13.006. *Личный вклад соискателя: Сформированные бизнес-модели флагманов в индустрии туризма и определены факторы формирования типов индивидуальных отелей и гостиниц, например отели Soft Brand.*

Прочие публикации

8. Дыбок, В.В. Условия функционирования предприятий общественного питания в регионе с особым статусом / В.В. Дыбок // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право». – 2020. – № 2. – С. 91–102.

9. Дыбок, В.В. Развитие системы управления качеством труда персонала предприятий общественного питания / В.В. Дыбок // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. – 2021. – № 4. – С. 144-154.

10. Дыбок, В. В. Имидж предприятий социально-культурной сферы как инструмент кадровой политики / В. В. Дыбок // Инновации и инвестиции. – 2025. – № 3. – С. 195-198.

Монография

11. Дыбок, В.В. Концепция развития компетенций персонала предприятий сферы гостинично-ресторанных услуг региона в условиях информатизации экономики / Л. В. Крылова, В.В. Дыбок // Экономическое развитие Донбасса: маркетинговые стратегии, финансовая система и социальные аспекты: монография. – Барнаул : ИП Колмогоров И. А., 2024. – Том 1. – С 46-67. *Личный вклад: Предложена интеграционная концепция компетентностного подхода развития персонала предприятий сферы гостинично-ресторанного бизнеса региона, базирующаяся на формировании новых организационных форм взаимодействия бизнеса и образования в рамках реализации программ повышения квалификации.*

Труды апробационного характера

12. Дыбок, В. В. Качество услуг как стратегический фактор влияния на успех предприятий питания / В. В. Дыбок // Потребительский рынок: качество и безопасность товаров и услуг: материалы X Международной научно-

практической конференции, посвященной 100-летию Орловского государственного университета им. И.С. Тургенева; под редакцией О.В. Евдокимовой, Т.Н. Лазаревой (Орел, 21–22 ноября 2019 года), Орел, 2019. – С. 55–58.

13. Дыбок, В.В. Современные методы оценки персонала предприятий питания/ В.В. Дыбок // Инновационные направления интеграции науки, образования и производства : сб. тезисов докл. участников научно-практич. конф. (Керчь, 14–17 мая 2020 г.). – Керчь: Изд-во ФГБОУ ВО «КГМТУ», 2020. – С. 471–474.

14. Дыбок, В.В. Методический подход к оценки качества труда персонала на предприятиях общественного питания/ В.В. Дыбок // Экономика, образование, бизнес: вызовы современности и тенденции развития : матер. Междунар. научно-практ. конф. (Астрахань, октябрь–ноябрь 2020 г.). – Астрахань : Изд-во Забродина Н. В., 2020. – С. 48–53.

15. Дыбок, В.В. Сравнительная характеристика и анализ методов оценивания труда / И.В. Кошавка, В.В. Дыбок // Инновационные перспективы Донбасса (Донецк, 26–28 мая 2020 г), - Донецк: ДонНТУ, 2020. - С. 22–27. *Личный вклад: рассмотрены традиционные и современные методы оценки труда персонала на предприятиях питания и проанализированы их преимущества и недостатки.*

16. Дыбок, В.В. Интеграционная концепция развития компетенций персонала предприятий общественного питания / В. В. Дыбок // Вестник индустрии гостеприимства: международный научный сборник. Выпуск 9. - СПб.@: Изд-во СПбГЭУ, 2022. –89–94 с.

17. Дыбок, В.В. Качество труда как экономическая категория / В. В. Дыбок // Национальные модели экономики, культуры и образования в новой реальности: Материалы международной научно-практической конференции с гибридным (очно-заочным) форматом участия (Астрахань, 14 ноября 2022), Астрахань: Издатель Забродина Н.В., 2022. С. 116 – 121.

18. Дыбок, В.В. Ключевые характеристики определения "Качество труда" в гостинично-ресторанном хозяйстве / В.В. Дыбок // Актуальные вопросы гостинично-ресторанного бизнеса. материалы V Международной научно-практической конференции преподавателей и молодых ученых (Донецк, 09–10 ноября 2023 года). – Москва, 2023. – С. 113–115.

19. Дыбок, В.В. Формирования модели компетенций персонала на предприятиях / В.В. Дыбок // Актуальные вопросы совершенствования научной деятельности: теоретический и практический аспект. Международной научно-практической конференции.(Калуга, 30 октября 2023). –Стерлитамак, 2023. – С. 113–116.

20. Дыбок, В.В. Особенности регуляторной политики в сфере общественного питания в современных условиях / В.В. Дыбок // Современные тенденции развития туризма и индустрии гостеприимства. Материалы IV Международной научно-практической конференции. (Донецк 25–26 апреля 2023 года). – С. 126–130.

21. Дыбок, В.В. Маркетинговые коммуникации в развитии маркетинга персонала на рынке гостинично-ресторанных услуг / В.В. Дыбок // Задачи и возможности международного трансфера инновационных технологий. сборник статей по итогам Международной научно-практической конференции (Калуга, 30 декабря 2023 года). – Стерлитамак: АМИ, 2023. – С. 149-151.

22. Дыбок, В.В. Теоретические основы формирования категории "качество труда персонала" в сфере гостинично-ресторанных услуг / В.В. Дыбок // Актуальные вопросы современной экономики. Материалы III Международной научно-практической конференции Санкт-Петербург - Витебск - Астана - Донецк (Санкт-Петербург, 9-10 ноября 2023 года). – Санкт-Петербург, 2023. – С. 260-264.

23. Дыбок, В.В. Методический подход к оценке качества труда в отраслевом контексте / В.В. Дыбок // Вестник индустрии гостеприимства : международный научный сборник. Выпуск 15. – СПб.-: Изд-во СПбГ – С. 39-44.

24. Дыбок, В.В. Направления развития компетенций персонала в гостинично-ресторанном хозяйстве/ В.В. Дыбок // Синтез науки и образования как перспективный путь развития общества: сборник статей международной научной конференции (Петрозаводск, Ноябрь 2023). – СПб.: МИПИ им. Ломоносова, 2023. – С. 25-28.

25. Дыбок, В.В. Нормативная профессиональная характеристика персонала предприятий общественного питания / В.В. Дыбок // Актуальные вопросы гостинично-ресторанного бизнеса. материалы V Международной научно-практической конференции преподавателей и молодых ученых (Донецк, 09–10 ноября 2023 года). Москва, 2023. – С. 99-102.

26. Дыбок, В.В. Система оценки качества деятельности персонала в сфере гостинично-ресторанных услуг / В.В. Дыбок // Инструменты, механизмы и технологии современного инновационного развития: Сборник статей по итогам Международной научно–практической конференции (Калуга, 12 августа 2024г.). – Стерлитамак: АМИ, 2024. – С. 86-88.

27. Дыбок, В.В. Структура модели компетенций персонала предприятия сферы гостинично-ресторанного хозяйства / В.В. Дыбок // Актуальные вопросы гостинично-ресторанного бизнеса : мат. Всероссийской научно-практической конференции с международным участием преподавателей и молодых ученых.– Донецк, 20 февраля 2025 г. – Москва : Издательство Перо, 2025. – С. 79-84.

Дыбок Валентина Владимировна

Маркетинг персонала на рынке гостинично-ресторанных услуг

Автореф. дисс. на соискание учёной степени кандидата экон. наук

Подписано к печати 16.10.2025.

Формат 60х84х1/16. Бумага офсетная.

Гарнитура Times New Roman.

Печать – ризография. Усл. печ. лист. 1,5

Зак. № ____ Тираж 100 экз.

Отпечатано «ИП Кириенко С.Г.»

Государственная регистрации РФ от 10.01.2023 г.

ОРГНИП 329930100004282

ДНР, 83014, г. Донецк, пр. Дзержинского, 55/105.

Тел. +7 (949) 524-50-36