

## ОТЗЫВ

официального оппонента на диссертационную работу

**Дыбок Валентины Владимировны**

на тему: «Маркетинг персонала на рынке гостинично-ресторанных услуг»,  
представленную на соискание ученой степени кандидата экономических наук  
по специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (маркетинг)

**Актуальность выбранной темы.** Вопросы теории и практики разработки и реализации эффективного маркетинга персонала в условиях современной России становятся для отечественных предприятий особо важными, поскольку изменение социально-экономических условий, структуры производства, расширение сфер деятельности, связанных с научно-техническим и сервисным обслуживанием существенно изменили требования к персоналу.

Актуальность рассматриваемой проблематики определяется фундаментальными характеристиками современного маркетинга персонала. Эпоха цифровой трансформации диктует свои условия – усиливается борьба за квалифицированные кадры, возникают новые форматы занятости, а требования к цифровым компетенциям сотрудников растут. В то же время, внутри компании формируются организационные предпосылки, связанные с необходимостью создания привлекательного имиджа работодателя, совершенствования мотивации персонала и выстраивания эффективных систем адаптации и удержания перспективных специалистов. Следовательно, в текущих условиях маркетинг персонала приобретает статус не просто управленческого инструмента, но и стратегической парадигмы развития предприятия, направленной на оптимизацию конкурентных преимуществ и обеспечение устойчивости рыночных позиций.

Отличительной чертой организации маркетинга персонала современных предприятий сферы гостинично-ресторанных услуг является необходимость его стратегической ориентации на формирование и непрерывное развитие долгосрочных отношений с персоналом, переход от ресурсного к

инвестиционному подходу и пониманию роли персонала в формировании корпоративного конкурентного потенциала.

Таким образом диссертационная работа Дыбок В.В. представляет собой актуальное исследование, направленное на развитие теоретико-методического инструментария маркетинга персонала в сфере гостинично-ресторанных услуг.

**Степень обоснованности научных положений, выводов и рекомендаций.**

В диссертационной работе успешно решена актуальная научная задача, связанная с разработкой и обоснованием теоретико-методологических основ и практических рекомендаций по повышению эффективности маркетинга персонала в сфере гостинично-ресторанных услуг. Результаты исследования представлены в виде теоретико-концептуальной аргументации, набора научно-методических положений и практических рекомендаций, направленных на развитие маркетинга персонала в данной отрасли.

Методология диссертационной работы формируется на основе комплексного применения принципов и приемов научного исследования, а также общенаучных и аналитических методов, которые обеспечили успешное решение поставленных задач. При выполнении работы были использованы общенаучные методы: ретроспективный анализ, методы анализа, синтеза, индукции и дедукции, наблюдения; а также другие методы исследования: сравнительный анализ, структурирование и описание, статистический анализ, индексный метод, социологический метод, вербально-числовая шкала, метод лингвистических переменных, регрессионный анализ. Теоретические положения, обоснованные автором, доведены до уровня научно-методических разработок и практических рекомендаций относительно инструментария маркетинга персонала и проблемы его эффективного применения в деятельности предприятий на рынке гостинично-ресторанных услуг.

Необходимо подчеркнуть полноту и объективность представленных исходных данных, а также глубину проведенного анализа используемой

информации, что обусловило высокое качество полученных результатов. Положения, выносимые на защиту, подкреплены соответствующей аргументацией и результатами диссертационного исследования. В работе четко определены цель и задачи, раскрывающие ее содержание и логику научного поиска соискателя, а также объект и предмет исследования, которые в совокупности коррелируют с сформулированными выводами. По структуре работа состоит из введения, трех разделов и выводов к ним, заключения, списка использованной литературы и приложений.

По результатам исследования опубликовано 27 научных работ, в том числе 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.

Представленная к защите диссертация написана на актуальную тему, сделанные в работе выводы отличаются научной новизной, достоверностью и обоснованностью. Материалы диссертации изложены в четкой логической последовательности. Автореферат и научные публикации автора достаточно полно отражают содержание диссертации и характеризуют автора как высококвалифицированного специалиста, владеющего современными методами научных исследований

**Достоверность и новизна научных положений, выводов и рекомендаций.** Научная новизна полученных результатов состоит в разработке совокупности теоретических, методических и прикладных рекомендаций, направленных на совершенствование маркетинга персонала предприятий на рынке гостинично-ресторанных услуг.

В первом разделе рассмотрен маркетинг персонала как инструмент реализации кадровой политики гостинично-ресторанного предприятия, изучено качество труда работников в системе маркетинга персонала и

разработана концептуальная модель развития маркетинга персонала на рынке индустрии гостеприимства.

Изучение теоретических основ развития маркетинга персонала позволило автору рассмотреть эволюцию развития маркетинга персонала, обосновать, что для предприятий гостинично-ресторанных услуг особую значимость приобретает компетентностный подход, обеспечивающий формирование ценностного предложения работодателя (EVP), представить авторское определение маркетинга персонала предприятий гостинично-ресторанных услуг (стр. 26); обоснована роль маркетинга персонала в повышении качества труда в гостинично-ресторанном бизнесе и доказано, что компетенция и компетентность являются базовыми категориями маркетинга персонала необходимыми для обеспечения высокого качества труда. Определено, что ключевое значение для оценки качества труда персонала имеет сформированная модель компетенций, отражающая уровень реализации профессиональных и личных характеристик сотрудника (стр.65), а внедрение концептуальной модели маркетинга персонала (стр. 66) позволяет сформировать персонализированный подход к управлению человеческими ресурсами.

Во втором разделе работы автором проведен маркетинговый анализ условий функционирования предприятий индустрии гостеприимства, разработан алгоритм оценки качества труда персонала предприятий на рынке гостинично-ресторанных услуг и осуществлена диагностика лояльности персонала предприятий гостинично-ресторанного бизнеса.

Особо значимой заслугой автора является разработанный алгоритм оценки качества труда персонала для предприятий гостинично-ресторанных услуг, основой которого является методический подход к оценке качества труда (стр. 97).

В третьем разделе рассмотрена стратегия развития маркетинга персонала предприятий изучаемой сферы, предложены направления развития компетенций персонала как приоритетного направления маркетинговой

стратегии и предложена интеграционная концепция компетентностного развития персонала предприятий гостинично-ресторанных услуг региона, базирующаяся на формировании новых организационных форм взаимодействия бизнеса и образования.

Отличается научной новизной предложенная в подразделе 3.1. структурно-логическая схема разработки маркетинговой стратегии по повышению лояльности работников предприятий на рынке гостинично-ресторанных услуг, отличающаяся от существующих сформированной матрицей лояльности персонала по индикаторам «уровень приверженности работников» и «уровень их удовлетворенности своим трудом», определением видов лояльности и выбором стратегии работы с персоналом.

Стоит подчеркнуть важность предложенной в подразделе 3.3. интеграционной модели развития компетенций персонала гостинично-ресторанного бизнеса региона. Она фокусируется на формировании передовых форм партнерства между бизнесом и образованием для реализации программ повышения квалификации. Эта модель призвана создать условия для роста сотрудников даже в условиях ограниченных ресурсов, максимально задействуя потенциал электронных образовательных технологий. В основе ее внедрения лежит кластеризация предприятий отрасли и организация обучения, ориентированного на стратегические цели каждого сектора.

Автор продемонстрировал глубокое владение аналитическим и статистическим аппаратом, применив современные методы исследования и инструментарий. Полученные результаты обладают признаками научной новизны и свидетельствуют о зрелости диссертанта как исследователя. Диссертация содержит иллюстративный материал, графики, таблицы, рисунки и приложения, наглядно дополняющие исследование.

Вышеуказанное свидетельствует о том, что диссертация является самостоятельной, логически завершенной работой, в которой позиции научной новизны достаточно обоснованы и полностью разработаны.

**Дискуссионные положения и замечания.** Отмечая целостность и завершенность проведенного научного исследования, тем не менее стоит обратить внимания на ряд замечаний к содержанию работы.

1. Автор в качестве одной из целей маркетинга персонала рассматривает «...Создание привлекательного имиджа работодателя для позиционирования предприятия на рынке труда как желанного места работы» (с. 50), а также выделяет данный компонент в представленной на рис. 1.8 (с. 66) концептуальной модели развития маркетинга персонала предприятий гостинично-ресторанной сферы. Однако данное направление не в полной мере рассмотрено в диссертационной работе, особенно в части конкретизации направлений создания положительного бренда работодателя.

2. Во втором разделе работы по результатам проведенного маркетингового исследования, направленного на выявление факторов, определяющих привлекательность кафе для потребителей, автором сделан вывод, что «... ключевое значение для посетителей имеет качество работы персонала, которое проявляется как в профессиональной компетентности сотрудников, так и в уровне обслуживания» (с. 92). Учитывая значимость данного фактора, целесообразно было провести детализацию его составных характеристик и углубленный анализ мнений посетителей относительно их уровня.

3. Вызывает научный интерес представленные в работе модели профильных компетенций для обслуживающего и производственного персонала предприятий гостинично-ресторанных услуг с учетом их дифференциации по уровню важности (с. 100-103). Но работа существенно выиграла бы в случае представления аналогичной модели для административно-управленческого персонала, поскольку именно он принимает стратегические решения по реализации маркетинговой стратегии работы с персоналом.

4. В третьем разделе работы автор предлагает матрицу лояльности персонала (с. 146), указывающую на выбор стратегии управления лояльности

персонала, а также определяет мотивационный, социальный, карьерный вектор и коммуникационный векторы работы с персоналом (с. 148). В данном случае целесообразна конкретизация содержания указанных векторов в зависимости от вида используемой стратегии управления лояльностью персонала.

5. В рамках представленной на рис. 3.10 интеграционной концепции развития компетенций персонала предприятий общественного питания региона в рамках электронного обучения (с. 169) автор акцентирует внимание на использовании потенциала специализированных образовательных организаций, выбирая в качестве последней ДОННУЭТ, что требует дополнительной аргументации.

Указанные замечания носят преимущественно рекомендательный характер и не влияют на общую положительную оценку работы.

#### **Заключение о соответствии диссертации критериям, установленным Положением о присуждении ученых степеней**

Представленная к защите диссертация Дыбок В.В. на тему: «Маркетинг персонала на рынке гостинично-ресторанных услуг» является завершенным, самостоятельным научно-квалификационным исследованием, выполненным в соответствии с существующими требованиями и нормами. Автореферат и публикации по теме исследования полностью отражают основные положения представленной к защите работы.

Диссертационное исследование полностью соответствует паспорту 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.

По структуре, объему и оформлению диссертация соответствует требованиям п.9 Положения о порядке присуждения ученых степеней,

утвержденным постановлением Правительства Российской Федерации от 24.09.2013 года № 842 (с изменениями и дополнениями), предъявляемые к диссертациям на соискание ученой степени кандидата экономических наук, а ее автор – Дыбок Валентина Владимировна – заслуживает присуждения ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (маркетинг).

*Я, Коваленко Наталья Валерьевна, согласна на автоматизированную обработку моих персональных данных.*

Официальный оппонент:  
доктор экономических наук, профессор,  
заведующий кафедрой  
экономики и управления  
ФГБОУ ВО «Донбасский государственный  
технический университет»

Н.В. Коваленко

«28» ноября 2025 г.

Подпись Коваленко Н.В. удостоверяю  
Ведущий специалист по кадрам



О.И.Лемешко

Контактные данные:

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Донбасский государственный технический университет»  
294204, РФ, Луганская Народная Республика, г. Алчевск, пр. Ленина, 16  
тел. +7 (85742) 2-60-43,  
e-mail: info@dstu.education,