



УТВЕРЖДАЮ:
Ректор ФГБОУ ВО
«Луганский государственный
аграрный университет
имени К.Е. Ворошилова»
кандидат технических наук, доцент
В.П. Матвеев
11.11.2025 2025г.

ОТЗЫВ

ведущей организации по диссертации

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

Актуальность выбранной темы. Предприятия сферы гостинично-ресторанных услуг, действующие в современных условиях хозяйствования, испытывают необходимость переориентации своей деятельности на маркетинг, использования и реализации маркетинговой концепции управления. В связи с этим возникает проблема организации маркетингового управления деятельностью предприятий. В этих условиях внедрение маркетинга персонала становится критически важным фактором конкурентоспособности. Он служит ключевым инструментом реализации кадровой политики, связывая стратегические цели организации с практическими мероприятиями по управлению человеческими ресурсами. Маркетинг персонала соединяет интересы работодателя и потребности сотрудников.

Качество труда сотрудников является важным элементом маркетинга персонала в современной индустрии гостеприимства. Оно рассматривается как средство удовлетворения потребностей и ожиданий участников рынка. В условиях экономических сложностей, повышение качества труда связано с изучением ключевых компетенций, а интеграция развития компетенций в систему маркетинга персонала является ключевым фактором конкурентоспособности.

Таким образом, изучение компетентностного подхода в маркетинге персонала для обеспечения качественных трудовых процессов, разработка путей и направлений их совершенствования, а также определение стратегических ориентиров маркетинга персонала является актуальной задачей для развития предприятий гостинично-ресторанного сектора.

Это позволяет утверждать, что диссертационная работа Дыбок В.В., посвященная изучению инструментария маркетинга персонала и задач его эффективного применения в деятельности предприятий на рынке гостинично-ресторанных услуг обладает высокой степенью актуальности.

Степень обоснованности и достоверности научных положений, выводов и рекомендаций, сформулированных в диссертации. Диссертационная работа выстроена в логической последовательности и состоит из введения, трех разделов, заключения, списка использованной литературы и приложений.

В введении обоснована важность изучаемой темы, оценена степень разработанности научной проблемы, определены цели и комплекс исследовательских задач, выявлена научная новизна полученных результатов, отмечена теоретическая и практическая значимость результатов.

В первом разделе «Теоретические основы маркетинга персонала предприятий гостинично-ресторанной сферы» рассмотрены теоретические основы развития маркетинга персонала (стр.14-30); определено влияние маркетинга персонала на качество труда (стр. 31-38); установлена взаимосвязь элементов категории «качество труда» в системе маркетинга персонала (стр.44); смоделированы структура модели компетенций персонала предприятия и концептуальная модель развития маркетинга персонала предприятий гостинично-ресторанной сферы (стр 64-67).

Во втором разделе «Исследование маркетинга персонала предприятий гостинично-ресторанной сферы» проведен маркетинговый анализ условий функционирования предприятий гостинично-ресторанной сферы (стр 72-92); предложен методический подход к оценке качества труда персонала предприятий гостинично-ресторанных услуг (стр 97-99), на основе данного метода проведена оценка обслуживающего персонала предприятий питания

Донецкой Народной Республики (стр. 100-109); определен уровень лояльности сотрудников в гостинично-ресторанном бизнесе (стр 110-126).

В третьем разделе «Совершенствование маркетинга персонала предприятий гостинично-ресторанных услуг» для обеспечения высокого уровня лояльности и приверженности сотрудников гостинично-ресторанных предприятий предложена структурно-логическая схема, которая станет основой для разработки эффективной маркетинговой стратегии (стр.145); определены ключевые направления развития компетенций персонала в рамках программ повышения квалификации (стр.151-153); на основе выбора наиболее предпочтительной альтернативы при использовании метода аналитических иерархий определено, что такие направления обучающего характера как e-learning, коучинг и самообучение имеют наибольшее количество катализаторов развития компетенций (стр. 157-162); разработана и дана характеристика интеграционной концепции развития компетенций персонала предприятий гостинично-ресторанной сферы (стр 169-173); представлена модель развития компетенций персонала сферы гостинично-ресторанных услуг региона в рамках концепта электронного обучения (стр.175).

В заключении приведены основные выводы по результатам проведенного исследования, сформулированы предложения и рекомендации в соответствии с поставленной целью и задачами диссертационной работы (стр. 187-190).

В приложениях представлены вспомогательные материалы, иллюстрирующие и дополняющие отдельные положения диссертационной работы (223-279).

Разделы работы последовательно раскрывают поставленные в диссертации цель и задачи. Последовательность рассуждений и выводы логично взаимосвязаны.

Результаты проведенного соискателем исследования, соответствующие выводы и рекомендации представляются обоснованными отличаются высокой степенью научной достоверности, которая обеспечена:

- использованием апробированных методов научного познания. В числе общенаучных методов использовались ретроспективный анализ, синтез,

дедукция; сравнительного анализа, структурирования и описания; статистический и сравнительный анализ, индексный метод; панельных экспертных оценок; социологический метод, вербально-числовая шкала, метод лингвистических переменных, регрессионный анализ; структурирование и описание; метод аналитических иерархий; аналогового моделирования, формализации.

- солидной теоретической основой, которая представлена классической и современной литературой по маркетингу, маркетингу персонала, компетентностному подходу;

- репрезентативной эмпирической базой, которую составили материалы деятельности предприятий ресторанно-гостиничного бизнеса, результаты опросов руководителей и специалистов данной сферы.

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.

Автореферат соответствует содержанию диссертации.

Основные положения диссертационной работы опубликованы в 27 научных работах, 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.

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.). Теоретико-методические результаты исследования используются в учебном процессе ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила

ТуганБарановского» при преподавании учебных дисциплин: Маркетинг», «Маркетинг в сервисе», «Ресторанный сервис», «Организация работы предприятий питания», «Организация гостиничного хозяйства», «Гостиничный сервис», «Организация обслуживания на предприятиях питания», «Стратегический маркетинг» справка №23.03/1246 от 18.11.2024 г.).

Новизна научных положений, выводов и рекомендаций. Научная новизна полученных результатов заключается в разработке теоретико-методологических положений и практических рекомендаций по развитию маркетинга персонала на рынке гостинично-ресторанных услуг заключаются в следующем:

1. Сформирована 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;

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;

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), 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;

4. Сформирована 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;

5. Смоделирована 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.

Рекомендации по использованию результатов и выводов диссертации. Выводы и результаты, полученные Дыбок В.В. в диссертационной работе, могут быть использованы научным сообществом для дальнейшего развития теории и методологии маркетинга персонала, а также при преподавании соответствующих учебных дисциплин.

Применение результатов исследования в практической маркетинговой деятельности предприятий на рынке гостинично-ресторанных услуг заключаться в возможности использования предложенных рекомендаций для принятия обоснованных маркетинговых решений в отношении взаимодействия работодателя и сотрудника.

Общие замечания. Принимая во внимание актуальность темы диссертации, достаточный уровень ее научной новизны, определенную теоретическую и практическую значимость полученных результатов, можно заключить, что Дыбок Валентина Владимировна в целом справилась с заявленными целями и задачами исследования. В то же время представленная диссертация не лишена отдельных недостатков и дискуссионных положений.

1. В первом разделе диссертационной работы автор указывает, что «...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» (с. 26). Учитывая значимость системного подхода к совершенствованию маркетинга персонала, в работе целесообразно было рассмотреть содержание и структурные элементы системы маркетинга персонала предприятий гостинично-ресторанной сферы.

2. Во втором разделе диссертационной работы автор проводит маркетинговый анализ условий функционирования предприятий гостинично-ресторанной сферы (с. 72-92) в Российской Федерации в целом, и в Донецкой Народной Республике в частности. Целесообразно было систематизировать рассмотренные тенденции во внешней среде предприятий гостинично-ресторанной сферы, показав какое влияние они оказывают на формирование маркетинговой политики в области управления персоналом.

3. В подразделе 2.3 диссертационной работы автор указывает, что «... лояльность персонала предприятий гостинично-ресторанных услуг является результатом системного воздействия множества факторов, среди которых ключевую роль играют организационная поддержка, эффективные коммуникации, справедливость вознаграждения и сильная корпоративная культура» (с. 112-113). На наш взгляд, в данном случае упущен такой важный фактор как политика руководства в области развития и повышения квалификации персонала, особенно с учетом рассматриваемого автора компетентного подхода.

4. Требуется пояснения методика оценки удовлетворенности трудом персонала предприятий гостинично-ресторанных услуг (табл. 2.15, с. 121), описание которой не нашло достаточного отражения в работе.

5. Предложенные автором мероприятия по реализации стратегий маркетинга персонала требуют конкретизации и оформления, например, в виде программы тактических действий с указанием сроков и исполнителей их реализации.

Отмеченные замечания не умаляют достоинств диссертации и носят рекомендательный характер. Пожелания скорее определяют перспективы дальнейшей научной работы соискателя и не снижают значения настоящего исследования и его положительной оценки.

Заключение. Диссертация Дыбок Валентины Владимировны представляет собой законченную научно-исследовательскую работу на актуальную тему. Новые научные результаты, полученные автором, имеют существенное значение для экономической науки и практики. Выводы и рекомендации достаточно обоснованы. Автореферат соответствует содержанию диссертации. Работа соответствует паспорту специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (маркетинг). Научные работы, опубликованные автором по теме диссертационной работы, в полном объеме отражают положения, выводы и рекомендации, которые являются результатом проведенного исследования.

В целом, диссертационная работа отвечает требованиям пунктов 9-14 Раздела II. Положения о присуждении ученых степеней, утвержденного

Постановлением Правительства Российской Федерации от 24.09.2013 г. №842 (ред. от 25.01.2024 г.) «О порядке присуждения ученых степеней», предъявляемым к кандидатским диссертациям, а ее автор – Дыбок Валентина Владимировна – заслуживает присуждения ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (маркетинг).

Отзыв обсуждён и одобрен на расширенном заседании кафедры экономики предприятия, управления трудовыми ресурсами в АПК и права федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Луганский государственный аграрный университет имени К.Е. Ворошилова» «11» ноября 2025 г., протокол № 4.

Я, Шевченко Мария Николаевна, согласна на автоматизированную обработку моих персональных данных.

Декан факультета экономики и управления АПК,
заведующий кафедрой
экономики предприятия, управления
трудовыми ресурсами в АПК и права
ФГБОУ ВО «Луганский государственный
аграрный университет имени
К.Е. Ворошилова», член-корреспондент
Международной Академии науки и
практики организации производства,
доктор экономических наук, профессор



М.Н. Шевченко

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Луганский государственный аграрный университет имени К.Е. Ворошилова»
291008, Луганская Народная Республика, г.о. город Луганск, г. Луганск, кв-л. Аграрный, д. 1
Тел. + 7 (857-2) 96-60-00
e-mail: rector@lnau.su
сайт: <http://lgau.ru/>

Подпись	
Подтверждаю:	
Нач. отдела кадров	
« 11 »	20 25 г