

В диссертационный совет 24.2.340.10  
при ФГАОУ ВО «Национальный  
исследовательский Нижегородский  
государственный университет  
им Н.И. Лобачевского»

## **ОТЗЫВ**

**официального оппонента, кандидата экономических наук, доцента  
Афанасьевой Людмилы Александровны на диссертационную работу  
Сорокина Сергея Борисовича «Разработка инструментов и методов  
управления и развития системы корпоративного обучения  
организации», представленную на соискание ученой степени кандидата  
экономических наук по специальности «5.2.6. – Менеджмент»**

**Актуальность темы диссертационного исследования.** Все больше организаций проводит обучение персонала разных уровней, многие организации и в России, и за рубежом внедряют идею создания системы непрерывного образования сотрудников. Технологии генерирования знаний, их конвертируемость являются источником производительности в организациях, способствуют формированию лояльности работников и снижению текучести кадров. Успешными становятся организации, которые умеют лучше и быстрее других трансформировать знания в действия, а действия в результаты. Для поддержания актуальности компетенций работников требуется увеличение объемов и повышение качества корпоративного обучения и, соответственно, увеличение бюджета на обучение.

Несмотря на то, что роль системы корпоративного обучения возрастает, существует проблема ее эффективности. Вопросами повышения эффективности корпоративного обучения занимаются многие теоретики и практики в области менеджмента, управления персоналом и экономики труда, однако, на данный момент не существует общепризнанного подхода к управлению развитием системы корпоративного обучения. Основное

внимание уделяется организации и содержанию непосредственно образовательного процесса, эффективности конкретной образовательной программы, а не всей системы корпоративного обучения в целом.

Современная система корпоративного обучения должна быть проактивной, чтобы реагировать на постоянно меняющиеся текущие и будущие потребности организации в тех или иных навыках работников, что требует соответствующего научного сопровождения. Всё вышеперечисленное в совокупности свидетельствует об актуальности и практической значимости диссертационной работы соискателя С.Б. Сорокина.

**Структура и содержание исследования.** Представленная диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений. Текст диссертации изложен на 159 страницах, включая приложения, содержит 25 таблиц и 29 рисунков. Библиографический список включает 185 наименований источников.

Во введении определены цель и задачи диссертационного исследования, обоснована актуальность темы, представлена степень разработанности обозначенной проблемы, определена научная новизна и практическая значимость.

**В первой главе** проанализированы тенденции развития корпоративного обучения и сформулированы проблемы корпоративного обучения организации в современных условиях. Обоснована необходимость учета социально-трудовых характеристик работников при организации образовательного процесса. Уточнены основные дефиниции – «система корпоративного обучения» и «корпоративное обучение».

**Во второй главе** разработан интеграционный механизм управления системой корпоративного обучения на базе цепочки создания ценности и комплексной модели социально-трудовых характеристик работника. Предложена система показателей оценки результативности системы корпоративного обучения, позволяющая учитывать социально-трудовые характеристики работников при организации образовательного процесса. Для обработки результатов значений социально-трудовых характеристик работника и формирования на их основе управленческих воздействий разработано программное обеспечение «Система корпоративного обучения 1.0».

**Третья глава** диссертационного исследования содержит пример практической реализации интеграционного механизма управления и развития системы корпоративного обучения. Представлена сравнительная оценка целевого и реального социально-трудового потенциала работников до и после применения интеграционного механизма и рассчитаны коэффициенты результативности системы корпоративного обучения отдела механической обработки.

В заключении диссертантом обобщены выводы и результаты исследования.

#### **Научная новизна полученных результатов и выводов.**

На основе исследования существующей теории и практики по вопросам управления системой корпоративного обучения в современных условиях автором получены следующие основные результаты, обладающие необходимой степенью новизны.

1. Обоснована потребность учета социально-трудовых характеристик работников при организации процесса корпоративного обучения в условиях стремительного развития технологий и кадрового дефицита. Уточнены базовые определения – «система корпоративного обучения» и «корпоративное обучение».

2. Предложен подход к организации процесса корпоративного обучения на основе цепочки создания ценности, позволяющий выявить источники ценности процесса корпоративного обучения. Подход обеспечивает актуализацию роли обучаемого работника посредством учета его социально-трудовых характеристик по мере организации процесса корпоративного обучения для повышения профессиональной компетентности и результативности работников, системы корпоративного обучения и организации в целом.

3. Разработана комплексная модель, учитывающая социально-трудовые характеристики работников при организации процесса корпоративного обучения, что способствует повышению результативности системы корпоративного обучения. Применение модели позволяет интегрировать результаты оценочных процедур в единую систему.

4. Представлен интеграционный механизм, включающий цикл управленческих действий по управлению системой корпоративного обучения и рассматривающий работника как активный элемент образовательного

процесса. Применение интеграционного механизма обеспечивает должную результативность системы корпоративного обучения и организации в целом.

5. Разработан и апробирован инструментарий интеграционного механизма, позволяющий оценить результативность системы и обеспечить согласованность целей системы корпоративного обучения на всех уровнях организационной иерархии.

### **Теоретическая значимость полученных результатов**

Теоретико-методические положения диссертации могут выступать в качестве основы для продолжения научных изысканий в области развития системы корпоративного обучения организации в условиях непрерывных изменений и усиливающегося кадрового дефицита.

### **Практическая значимость полученных результатов**

Проведенное исследование позволило подготовить и успешно реализовать комплекс предложений по формированию и развитию систем корпоративного обучения предприятий и организаций Нижегородской области. Результаты исследования прошли апробацию на АО «Нижегородский завод 70-летия Победы» и на АО «Русполимет», что подтверждено справками о внедрении.

### **Замечания по диссертационной работе**

Отмечая высокую оценку научно-квалификационной работы, считаем необходимым указать некоторые дискуссионные моменты.

1. Так, на стр. 14 диссертации отмечено, что сокращение жизненного цикла знаний требует быстрой реакции на изменения, и как следствие на обучение персонала. Не будет ли авторский механизм бюрократизировать данный процесс? И есть ли какие-либо предложения по компенсации данной угрозы.

2. Далее на стр. 17 выявлены основные причины неэффективности системы корпоративного обучения: отсутствие связи стратегических целей организации и целей подразделений управления персоналом и отсутствие мотивации у работников, направленных на обучение. Тогда согласно логике авторского интеграционного механизма, на обучение следует отправлять только работников с нейтральной или высокой мотивацией. При этом не вполне понятно, каким образом механизм вовлекает слабо мотивированных сотрудников?

3. В п. 2.2. диссертационного исследования в цепочке создания ценности процесса корпоративного обучения процесс «аудит персонала» повторяется в блоке «формирование ценности» и в блоке «внедрение ценности». Специфику, присутствующую здесь, следовало раскрыть в диссертации более подробно.

4. В п. 2.5. диссертации соискателем приведено убедительное описание назначения и способа расчета показателей оценки результативности системы корпоративного обучения. Однако не уделено должного внимания показателю «коэффициент наполнения кадрового резерва», актуальному в современных экономических реалиях.

5. На стр. 63 автором аргументируется целесообразность введения показателя социально-трудового потенциала и его видов. Для большей обоснованности исследования стоило уделить внимание анализу значений показателя, его динамике, и описать базирующиеся на нем управленческие решения.

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

Научная обоснованность выдвигаемых Сорокиным С.Б. положений, рекомендаций и выводов определяется критическим обобщением профильных материалов отечественных и зарубежных ученых и практиков по теме диссертации; использованием актуальных нормативных актов, достоверных статистических данных и информационных источников; задействованием методов исследования, отвечающих поставленной цели и задачам; полномасштабной апробацией основных теоретико-методических положений на предприятиях Нижегородской области.

Сформулированные автором выводы и предложения обладают новизной и имеют практическое значение, о чем свидетельствуют опубликованные авторские работы и реализация результатов исследования на практике.

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

Диссертационная работа Сорокина С.Б. выполнена в соответствии с паспортом научной специальности ВАК «5.2.6 – Менеджмент» и соответствует направлению исследований по п. 10 «Проектирование систем управления организациями. Бизнес-процессы: методология построения и модели оптимизации. Сетевые модели организации. Информационно-

модели оптимизации. Сетевые модели организации. Информационно-аналитическое обеспечение управления организациями» и п. 23 «Теоретические и методологические основы управления персоналом. Экономические и социальные задачи управления человеческими ресурсами. Технологии управления человеческими ресурсами».

Учитывая актуальность темы диссертационного исследования, научную новизну и практическую значимость полученных выводов, считаю, что диссертация является завершенной научно-квалификационной работой, выполненной единолично, в которой изложены новые научно обоснованные решения в области управления системой корпоративного обучения. Работа отвечает требованиям Положения о присуждении ученых степеней, утвержденного постановлением Правительства Российской Федерации от 24 сентября 2013 г. № 842 (в актуальной редакции), а ее автор Сорокин Сергей Борисович заслуживает присуждения ученой степени кандидата экономических наук по специальности «5.2.6. – Менеджмент».

Официальный оппонент:

доцент кафедры «Менеджмент и информационные технологии» Курского филиала ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», к.э.н., доцент

«11» марта 2025 г.



Афанасьева Л.А.

Шифр специальности, по которой защищена кандидатская диссертация: 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством

Курский филиал федерального государственного образовательного бюджетного учреждения высшего образования «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», доцент кафедры «Менеджмент и информационные технологии»

Адрес: 305016, Курская область, г. Курск, ул. Ломоносова, д.3

Телефон: +7 (4712) 51-18-96

E-mail: kursk@fa.ru

Подпись Афанасьевой Л.А. удостоверяю

