анкетирования, а также с помощью выборочного тестирования или данных аттестации. Учебный план для данного контингента составляется на основе разницы между нормативным и фактическим уровнем знаний. Распределение же планируемого учебного времени по отдельным темам производится с учетом сложности и объема изучаемого материала.

Считается, что эффективность обучения будет выше, если комплектование групп слушателей будет осуществляться по относительно однородным показателям уровня фактических знаний с соответствующей корректировкой учебных планов. Эти же показатели должны быть положены в основу при дополнительном уточнении учебных планов и глубины раскрытия отдельных ее тем. Основываясь на должностных обязанностях обучаемого контингента, выполняемых ими функций, содержании и требуемого уровня знаний по изучаемой тематике осуществляется выбор форм и методов обучения.

Завершающим элементом модели является реализация полученных знаний в организационной деятельности. Формы обучения и практические разработки слушателей дадут возможность обеспечить кратчайший переход от получения знаний к их применению, оценить степень профессионального роста слушателя. Эти данные затем следует положить в основу аттестации руководителя или специалиста при должностном продвижении или установлении соответствующей категории. Все это приведет к совершенствованию организационной деятельности руководителей и специалистов, одним словом, к совершенствованию организационной культуры.

1. Магура М.И., Курбатова М.Б.. Организация обучения персонала компании. Второе издание, переработанное и дополненное [Электронный ресурс].URL.:[www. eksii.org/8-96578.html](http://www.eksii.org/8-96578.html) (дата обращения 11.11.2017).
2. Мустафаева З.А., Таппасханова Е.О., Таова С.М. Проблемы кадрового обеспечения регионального здравоохранения // Экономика и предпринимательство. 2012. № 4 (27). С. 80-84.
3. Новиков П.П. Зарубежный опыт организации профессионального обучения персонала в современных условиях // Региональные проблемы преобразования экономики. 2011. С. 382 -387.
4. Пальшин К. Сколько бизнес тратит на образование сотрудников Журнал "Компания" [Электронный ресурс].URL.:www. mediajobs.ru/management/ skolko...na...sotrudnikov (дата обращения 14.10.2017).
5. Таппасханова Е.О., Жамбекова Р.Л., Лигидов Р.М. Основные направления совершенствования подготовки кадров для отраслей народного хозяйства региона // Менеджмент в России и за рубежом. 2013. № 6. С. 121-129.
6. Теория организации: учебник для вузов / Под ред. В.Г. Алиева. М.: Экономика, 2003. 398 с.
7. Тихомирова О. Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка. СПб.: СПбГУ ИМТО, 2008. 148 с.
8. Уэйн, Дж.П. Обучение и развитие персонала: лучшие примеры в мировой практике [Электронный ресурс]. URL.:www. expro.trainings.ru // conference // archive. (дата обращения 11.10.2017).
9. Фролов С.С. Социология организаций. М.: Гардарики, 2001. С. 125-127.

Федорова Д.С., Иванчина О.В.

Критерии отбора приоритетных проектов

*Самарский государственный университет путей сообщения
(Россия, Самара)*

doi:10.18411/spc-8-12-2017-30

idsp: 000001:spc-8-12-2017-30

Количество предложенных проектов всегда значительно больше, чем позволяют имеющиеся ресурсы. Нужны централизованные процессы, для того чтобы разместить небольшие ресурсы организации именно в те проекты, которые представляют большую ценность, по сравнению с альтернативными проектами. И жизнь организации зависит от процесса, который поможет успешно осуществить эту задачу. Выбор любого

проекта среди имеющихся альтернатив предполагает модель решения на основе конкретных критериев.

Необходимо иметь критерии, которые поддерживают стратегическое направление организации и которые признают и используют все сотрудники организации. Основой успеха проектов является тщательная разработка критериев приоритетного отбора проектов. Как минимум, тщательно отобранные критерии будут способствовать:

- обеспечению открытости процесса отбора проектов;
- достижению консенсуса относительно степени приоритетности тех или иных проектов;
- более эффективному использованию организационных ресурсов;
- формированию портфеля проектов, которые минимизируют риск при имеющемся капитале.

В редких случаях встречаются проекты, которые должны быть обязательно отобраны. Это такие проекты, которые должны быть обязательно реализованы, иначе фирма будет обречена на прекращение существования или, по крайней мере, последствия от нереализации проекта будут весьма печальны. К любому проекту, который попадает под категорию "обязательный", не применяются другие критерии. Практика показывает, что для того, чтобы проект попал в эту категорию, 99% заинтересованных лиц должны дать согласие на осуществление проекта; при этом нет никакого осознанного выбора. Все другие проекты выбираются с использованием критериев, связанных со стратегией организации.

В прошлом почти всегда использовались только финансовые критерии, другие же просто не существовали или игнорировались. Однако в последнее десятилетие наблюдается резкий сдвиг в сторону использования множественных критериев при отборе проектов. Короче говоря, хотя рентабельность и является очень важным критерием, ее одной явно недостаточно.

Часто бывает полезно дать ясное представление об оценках риска и качественных критериях проекта.

Критерии отбора должны отражать критические факторы успеха. Например, торговая корпорация ставит задачу, чтобы на продукты, которым менее четырех лет, приходилось 25% объема продаж компании, а не 20%, как это было раньше. Ее система приоритетов выбора проектов отражает именно эту цель. С другой стороны, неумение выбрать правильные факторы сделает процесс просмотра "бесполезным" для быстрого осуществления.

Эффективные процессы инициации программного проекта во многом определяют его будущую успешность. Недостаточное внимание этой фазе проекта неизбежно приводит к существенным проблемам при планировании, реализации и завершении.

Концепция проекта - это ключевой документ, который используется для принятия решений в ходе всего проекта, а также на фазе приемки — для подтверждения результата.

1. Клиффорд Ф. Грей, Эрик У. Ларсон. Управление проектами: Практическое руководство/ Пер. с англ. — М.: Издательство «Дело и Сервис», 2003. - 528 с.
2. Бурлачков В.К. и др. Внешнеэкономическая деятельность в глобальной экономике. Изд. дом "АТИСО", 2009. - 639 с.