

DOI:

## ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИМЕЮЩИХСЯ ИННОВАЦИЙ В УПРАВЛЕНИИ ДОСТАТОЧНО ДЛЯ ПРОРЫВНОГО РАЗВИТИЯ И ПЕРЕЛОМА СПАДА

**Ириков В.А.**

*Институт проблем управления им. В.А. Трапезникова РАН,*

*Россия, г. Москва, ул. Профсоюзная д.65*

*irikov41@mail.ru*

*Аннотация. Реализация описываемого предложения [1] способна не только примерно в 1,5-2 раза ускорить получение конечных социально – экономических результатов, намеченных в Законе о бюджете на 2018-2020 годы, но и удвоить прирост темпов социального и экономического роста в ближайшие 2-3 года. Применение прорывных технологий третьего поколения достаточно и для перелома начавшегося кризиса.*

Ключевые слова: инновации в управлении, управление развитием, инновационный прорыв, выход из кризиса, устойчивый ускоренный рост.

### **Введение**

Изложенные в докладе практические предложения являются ответом на инициативу Президента РФ по переходу к прорывному развитию и достижению целей, поставленных им в Послании от 1 марта 2018 года (далее Послание 2018). стратегически важных задач прорывного развития страны (типа «быть или не быть»). Для этого потребовалось адаптировать к специфике прорывного развития наработанные ранее и новые комплексы мер и механизмов. Оказалось, что возможно сформировать Предложение, реализующее эти требования и обеспечивающее около 90% прироста результатов первых двух лет с минимальными затратами на развитие (с максимальной эффективностью бюджетных расходов на развитие). Это Предложение подробно описано в книге [1] и доложено автором на пленарном заседании MLSD 2018.

Основное внимание в Предложении уделяется организации и практической реализации средств получения реального прироста темпов экономического и социального роста за 3 года с прогнозом на 3 года. Особо важным и трудным является реальное практическое получение прироста конечных результатов в переломном периоде первых 1,5-2 лет.

При своевременной и полной реализации этих Предложения реально обеспечить

- получение первых значительных результатов на пилотных объектах за 3-4 квартала и подготовку технологий их тиражирования;
- получение за 3 - 4 года с начала работ (в 2022 или 2023гг.) годового темпа роста, превосходящего амбициозные целевые установки Президента РФ (выше лучших мировых, например, 7%);
- использование в дополнение технологий третьего поколения обеспечит сокращение примерно в 1,5 раза сроков выхода на докризисный уровень экономики после её спада, начавшегося в апреле 2020года.

Проблемы, оценки и ход работ по разработке и реализации Антикризисной программы рассматривается на примерах (кейсах) двух пилотных регионов. В основу положена схема выделения самых узких мест и их устранения с минимальными затратами (с использованием траекторной модели и алгоритмов системной оптимизации [2,3,8,9,11]). Оказалось, что самым узким местом является методическое обеспечение годового комплексного плана работ по прорывному развитию в основном из-за непригодности сложившейся практики управления развитием. Следующим узким местом является отсутствие своевременной ежемесячной информации по обратной связи о реализации на местах и фактических результатах, затем - острый дефицит квалифицированных кадров и команд управленцев, способных разрабатывать и реализовывать всё более результативные и эффективные инструменты целевого управления прорывным инновационным развитием.

Предложен к реализации и доработке на пилотах проверенный успешной практикой низко затратный комплекс мер и механизмов первой очереди, достаточный для начала значительного роста в ближайший год (в основном благодаря тиражированию уже апробированных инноваций в управлении развитием).

## **1 Дополнительные требования к системе управления прорывным развитием, вытекающие из Послания 2018.**

1. Основная цель прорывного развития: государственно значимые приросты конечных социальных и экономических результатов должны быть получены в кратчайшие сроки, их значительный прирост должен начаться в течение года с минимальными дополнительными расходами дефицитных финансовых и человеческих ресурсов.
2. Обеспечить комплексный, системный подход к решению поставленных амбициозных целей и задач, ориентированный на достижение конечных целей социально – экономического роста (удвоения реальных доходов граждан, темпов роста и др.) и обеспечения национальной безопасности.
3. Обеспечить реализацию инновационных прорывов («обгонять, не догоняя»). Своевременно создать достаточный для этого комплекс конкретных инструментов, механизмов и команд.
4. Обеспечить уверенный, долгосрочный рост. Создать для этого кардинально более результативную и эффективную Систему управления прорывным развитием, свободную от от большинства недостатков сложившейся практики управления развитием.
5. Целостная многоуровневая система управления результативным по конечным результатам инновационным развитием должна обеспечить непрерывный рост конкурентоспособности и максимальную эффективность использования бюджета.
6. Адаптировать технологии прорыва к требованиям Антикризисной программы и их практическое применение для максимально быстрого выхода из кризиса и роста доходной части бюджетов всех уровней.

## **2 Место данного Предложения**

Предложение является дополнением к другим известным средствам планирования развития (макроэкономическим, бюджетным, налоговым и др.).

Предлагается более полное использование накопленных резервов повышения эффективности управления развитием. Подтверждённые практикой оценки показали, что это дополнение способно обеспечить кратное повышение темпов роста не только в перспективе, но и в ближайшие 1,5 -3 года.

## **3 Рабочая версия предлагаемых регламентов**

### **3.1 Полный цикл эталонного варианта программно-целевого и проектного планирования и управления (Эт ПЦПУ).**

Этап 1. Формулировка желаемого образа объекта в перспективе, видение (vision, идеал).

Этап 2. Прогноз внешней и внутренней среды.

Этап 3. Уточнение цели: видения, общей постановки и целевых установок по улучшению конечных социально-экономических и других показателей.

Этап 4. Анализ состояния, тенденций, сценариев развития и выбор целевого сценария.

Этап 5. Оценка потенциала (в т. ч. инновационного) достижения поставленной цели.

Этап 6. Выбор пакета приоритетных проектов, обеспечивающих в заданном плановом периоде достижение цели с максимальной эффективностью.

Этап 7. Разработка для каждого приоритетного проекта долгосрочной и среднесрочной целевой подпрограммы работ, формирование сводной комплексной Целевой Программы, согласованной и обеспечивающей в динамике достижение поставленной цели.

Этап 8. Формирование в среднесрочной перспективе (6 лет) в динамике запроса ресурсов и их предварительное распределение между подпрограммами с учетом ограничений.

Этап 9. Более детальная проработка краткосрочной трехлетний программы и годового комплексного плана развития, включая бюджеты развития, с «заземлением» на организации – исполнители, реализующие подпрограммы развития предприятий и организаций нижнего уровня.

Этап.10 Помесячное квартальное планирование развития.

Этап 11. Оперативное управление реализацией комплексного плана и достижением конечных целей.

Этап 12. Скользящее планирование, мониторинг фактических результатов, поквартальный анализ «план-факт» и корректировка (при необходимости) плана следующего периода.

Этап 13. Перераспределение в июне части ресурсов и, возможно, исключение части выполняемых мероприятий и включение новых.

Этап 14. Предварительное подведение в ноябре итогов года и формирование предложения по комплексному плану следующего года с утверждением его плана развития на первый квартал.

Этап 15. Формирование в марте следующего года уточненного годового отчета, включая бухгалтерский.

В терминах, близких к используемым в 172-ФЗ, этапы 1,2 соответствуют разработке прогноза, этапы 3-6 - стратегии, этапы 7-9 — программы, этапы 10-12— оперативному планированию и управлению реализацией, этапы 13-15 — корректировке скользящего годового плана и отчетности.

Невыполнение хотя бы одного из вышеуказанных этапов (блоков) ведет к значительным потерям в получении конечных результатов в заданные сроки.

Возможная структура укрупнённого дерева целей и матриц «цели – средства (крупномасштабные проекты)» на верхнем уровне руководства имеет следующий вид.

### 3.2. Пример (кейс) структуры конечных целей и подцелей развития верхнего уровня (подлежит уточнению полномочными органами власти).

Уровень 0. Общая конечная цель: Рост благосостояния населения и безопасности страны.

Уровень 1. Подцели первого уровня.

1.1. Национальная безопасность: обеспечение быстрого устранения или предотвращения угроз возникновения чрезвычайных ситуаций (ЧС) и особых ситуаций.

1.2. Благосостояние: удвоение уровня жизни и улучшение качества жизни населения.

1.3. Экономический рост: прирост темпов роста: ВВП до 8%, т.е. выше лучших мировых темпов; рост производства внутри страны не ниже 10%.

### 3.3. Другие государственно важные подцели.

Уровень 2. Пакет приоритетных проектов верхнего уровня (Президента и Председателя правительства РФ), обеспечивающий достижение конечных целей с максимальной эффективностью бюджетных расходов.

Военная безопасность: проект «Поддержание паритета для предотвращения третьей мировой».

Экономическая безопасность: проект «Достижение темпа роста ВВП на уровне выше мирового».

Социальная и общественная безопасность: проект «Снижение в 2 раза доли граждан за чертой и в черте бедности».

1.1.4. Другие типы безопасности.

1.2.1. Проект «Рост на 10% уровня жизни и поступлений в бюджет «на местах» (в малых городах и муниципальных районах) за счёт кратного роста участия населения и общественных организаций».

1.3.1. Проект «Удвоение добавленной стоимости и поступлений в бюджет за счёт удвоения доли глубокой переработки сырьевых ресурсов».

1.3.1.1. Проект «Рост на 25% доли глубокой переработки углеводородов».

1.3.2. Проект «Увеличение темпов экономического роста РФ на 3% за счёт удвоения доли конкурентоспособных быстрорастущих и рентабельных компаний».

1.4.1. Проект «Комплекс мер, обеспечивающий превышение рождаемости над смертностью в 1,3 раза» и т.п..

Одним из самых неотложных, результативных и стратегически важных является многоцелевой крупномасштабный проект «Роста на 25% доли глубокой переработки углеводородов». Его реализация обеспечивает и экономический рост, и стратегически важную независимость от колебаний мировых цен на нефть и газ. Этот крупномасштабный проект, предотвращающий в будущем одну из главных причин возникновения сегодняшнего экономического кризиса, целесообразно начать выполнять на президентском уровне неотложно.

### 3.4. Регламент, дающий основной вклад в приросты в первые 2 года.

В первые 2 года наибольший прирост конечных результатов даёт практическое освоение следующего регламента (технологии) среднесрочного и оперативного управления реализацией краткосрочной программы и годового комплексного плана развития.

Этап 1. Формулировка целей и целевых установок на 3 года.

Этап 2. Оценка потенциала достижения целевых установок.

Этап 3. Предварительный выбор для дальнейшей проработки пакета приоритетных проектов, обеспечивающего достижение цели с минимальными затратами.

Этап 4. Разворачивание приоритетных проектов в динамике (формирование целевых программ для реализации каждого приоритетного проекта).

Этап 5. Уточнение сроков, ожидаемых результатов, а также затрат финансовых и трудовых ресурсов (скользящий двухлетний комплексный план поквартально).

Этап 6. Оценка потребностей в трудовых и финансовых ресурсах, возможных источников и ограничений на объемы их привлечения.

Этап 7. Формирование комплексного календарного плана работ по развитию на год.

Этап 8. Ежемесячный мониторинг сроков, затрат и результатов, анализ «план-факт».

Этап 9. Подведение ежеквартальных итогов и анализ необходимости прекращения или добавления части первоочередных проектов.

Этап 10. Корректировка комплексного плана на следующий квартал при необходимости.

Этап 11. Предоставление в ноябре годового отчета о фактически достигнутых сроках, результатах, затратах и предлагаемого комплексного календарного плана на следующий год.

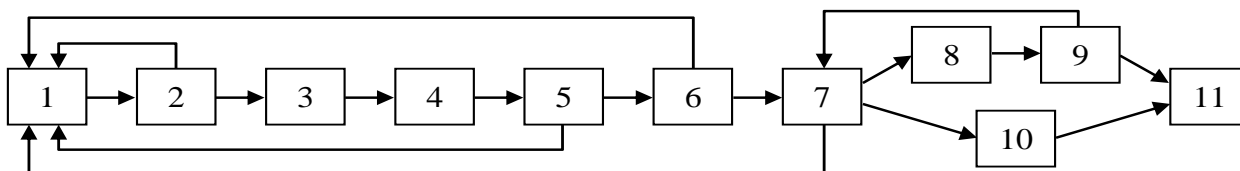


Рис.1. Блок-схема регламента среднесрочного и оперативного управления

Все этапы обеспечены рабочими методическими материалами и алгоритмами расчётов, обеспечивающими максимальную эффективность управления развитием.

В частности, комплексный план развития, представляющий собой три согласованных между собой плана (согласованность обеспечивается комплексом моделей и алгоритмов):

- план результатов, т.е. изменения значений целевых показателей в динамике;
- календарный план с согласованными сроками выполнения работ конкретными командами исполнителей по реализации проектов и программ развития;
- бюджет развития в формате плана движения денежных средств, включая определение источников финансирования и распределение ограниченных средств.

#### 4 Модификация ЭТПЦПУ при работе в режиме чрезвычайных ситуаций (ЧС)

1. Дополнительные требования, связанные с режимом ЧС, необходимо, например, при решении задач обеспечения национальной безопасности, включая экономическую безопасность:

1) острая неотложность действий: основные параметры объекта управления вышли за предельные критические значения или подошли к ним и промедление может привести к неприемлемо большим потерям;

2) минимально возможные сроки реализации: предельно быстрое предотвращение ЧС, а в случае их наступления— ликвидации последствий с минимизацией потерь;

3) наличие:

*не требующих внешних согласований* заблаговременно заготовленных вариантов типовых планов («алгоритмов») действий,

квалифицированных команд, подготовленных для их реализации и для быстрой адаптации к неуправляемым изменениям;

4) ничего лишнего: в программы и планы действий включаются только результативные мероприятия, которые дают прямой вклад в прирост требуемых конечных результатов;

5) наличие заблаговременно отработанной групповой (командной) технологии выполнения программы и плана действий обеспечивает минимальные сроки и максимальную эффективность использования лимитирующих ресурсов;

6) создание «подсистемы быстрого реагирования», включая «плоскую» (2-3 уровня) организационную структуру с быстрым прохождением согласований и решений .

Включает:

- четкое выделение благоприятных и неблагоприятных сценариев развития кризиса, угроз возникновения чрезвычайных ситуаций (ЧС) во внешней и внутренней среде и признаков их заблаговременной идентификации;
- заблаговременную проработку комплекса компенсирующих мер, команды исполнителей и механизмов их быстрого выполнения для двух-трех сценариев, «близких» к выбранному целевому для реализации;

- проработку механизма быстрого перехода с одной траектории (сценария развития) на другую;
- кратное сокращение продолжительности принятия и реализации решений, в т. ч. по быстрому использованию новых, особенно прорывных, идей;
- оперативный мониторинг результатов, заблаговременная разработка комплексов мер для типовых возможных ситуаций и механизмов осуществления стремительных действий;
- делегирование ответственности и полномочий, особенно при угрозе возникновения ЧС, для предельно возможного сокращения времени на согласования по вертикали и др.

За прошедший период от 1 марта 2018 года из-за очень медленных изменений вероятность возникновения ЧС и использования таких методов МЧС возрастает. Соответственно, необходима целевая командная переподготовка всех участников процесса развития, включая ответственных за предотвращение ЧС (согласованные и апробированные учебные программы целевой командной переподготовки имеются).

## **5 Краткая характеристика трёх поколений комплексных технологий управления развитием (КТУР)**

### **5.1. КТУР1 первого поколения в формате реформирования и реструктуризации предприятий**

Проста и понятна всем участникам развития (осваивается на местах в районах за 3-4 дня). При этом она достаточна для обеспечения кратного роста практически любого предприятия и для организации средней серии тиражирования (200-300 предприятий) в регионе. Комплекс ТУР 1 и практика его применения на предприятии наиболее подробно описаны в книге [5] с примером реализации на ОАО Салаватстекло (результат – четырёхкратный рост). Эта книга в качестве самоучителя успешно практически использована более, чем на 200 предприятиях.

Пример регионального серийного масштабирования реформирования предприятий в Республике Башкортостан [5].

Организация работ:

- на пилотном предприятии (ОАО «Салаватстекло»);
- повышение эффективности, конкурс инвесторов, четырёхкратный рост;
- тиражирование на 10 типовых пилотных предприятиях;
- тиражирование ещё на 106 предприятиях (всего 117).

Результаты: индекс физического объёма производства машиностроения в республике Башкортостан вырос от 104% и составил в первый год 126,3%, во второй год 121,2%, в третий год 120,4%.

### **5.2. КТУР 2 второго поколения.**

В 2010 году в РФ появилась первая очередь Системы управления инновационным развитием (СУИР) в формате «программа инновационного развития» (ПИР). Её расширение и модернизация (МПИР) в 2011-2013гг (работы кафедры инновационного менеджмента МФТИ, зав. Каф. В.А.Ириков). Инструментарий МПИР, практически апробированный ([6] и другие) на десятках предприятий и территорий, готов к организации масштабирования в регионах и отраслях.

Технология КТУР2 второго поколения образуется добавлением СУИР и инструментария МПИР к технологии первого поколения. Это удваивает возможности и, главное, - обеспечивает устойчивый конкурентоспособный рост на единой методической основе как предприятий, корпораций, отраслей, так и территорий, регионов. Наличие СУИР является также необходимым условием обеспечения инновационных прорывов («обгонять, не догоняя»).

В 2009 году в ИПУ РАН вышла базовая по СУИР книга «Целостная система государственно – частного управления инновационным развитием как средство удвоения темпов выхода России из кризиса», авторы В.А. Ириков, Д.А. Новиков, В.Н. Тренёв.

В ней описаны концепция СУИР РФ, рабочие методики и технологии её реализации для регионов и примеры их апробации. Сделан вывод о том, что создания первой очереди этой СУИР вполне достаточно для реального перехода от ручного управления развитием к системному управлению инновационным развитием РФ.

В 2014 году Президент РФ утвердил Федеральный закон «О стратегическом планировании в РФ». В закон включён ряд основных принципов и понятий, предложенных за 5 лет до того в вышеуказанной книге В.А. Ирикова, Д.А. Новикова, В.Н. Тренёва.

Наполнения этих принципов перечисленными в книге и в данном докладе методиками и использования уже имеющегося инновационного потенциала достаточно для удвоения темпов выхода из кризиса и дальнейшего устойчивого роста.

### 5.3. Перспективная технология третьего поколения.

Технология КТУРЗ третьего поколения формируется в настоящее время.

В неё включаются:

- разработка и реализация комплексных (междисциплинарных, межотраслевых, межведомственных и межрегиональных) президентских программ;
- комплекс управления и координации развития инфраструктуры с минимизацией сроков и затрат;
- комплекс мер и механизмов (практического использования интеллектуальной Автоматизированной системы подготовки, принятия и исполнения решений (АСППИР) и преимуществ цифровизации;
- своевременная целевая командная подготовка и непрерывная ежегодная переподготовка комплекта кадров высшей квалификации;
- системная оптимизация и схема последовательного выделения и устранения узких мест.

## 6 Краткая история задачи системной оптимизации, развития методов её решения и их приложений.

Автором постановки задачи системной оптимизации в 1980 г является академик В.М. Глушков [8].

В.А. Ириковым в 1975 году был предложен траекторный подход («вектор развития») для задания целей развития [2], что дало возможность удовлетворить и требованиям к моделированию в человеко – машинной системе, и упростить алгоритмы, что важно при решении практических задач.

В 1980 году траекторный подход был применён и к решению задачи системной оптимизации [3]. Сначала с линейными ограничениями, затем – с обобщением на произвольные, в т.ч. заданные алгоритмически ограничения. Далее (1985-1999гг) – на многоуровневые задачи, а потом – на распределённые многоуровневые системы и координацию многостороннего взаимодействия пользователей шестиуровневой автоматизированной человеко – машинной системы.

Траекторная модель и алгоритмы системной оптимизации используются также как основной оператор координации решений [9]

- а) между автономными элементами распределённой человеко–машинной системы на каждом уровне,
- б) между уровнями многоуровневой системы.

По мере использования преимуществ цифровизации, в процедурах системной оптимизации растёт роль не столько аналитического, сколько имитационного (логико–алгоритмического) моделирования.

## 7 Результативное инновационное развитие.

Учитывая решение Правительственной комиссии по высоким технологиям и инновациям (март 2010г.) и распоряжение Министерства экономического развития (март 2011г.), автор стал использовать следующее расширенное рабочее определение.

Инновационное развитие [7,10-12] – это, деятельность, относящаяся, к одной из следующих категорий:

- освоение новых технологий производства;
- разработка и выпуск инновационной продукции;
- инновации в управлении.

Основной программно-целевой инструмент – модифицированная программа инновационного развития (МППИР).

### 7.1 Особенности инноваций в управлении

Инновации в управлении включают новшества в сферах принятия управленческих решений, организационных преобразований, финансовых технологий, технологий работы на рынке и т.д. В сумме, как показывает анализ практики, их вклад в прирост за 2-3 года дает примерно такой же результат, как инвестиционные проекты.

Иновации в управлении – наиболее эффективный инструмент инновационного развития. Они в 4-5 раз дешевле, в 5-6 раз быстрее реализуются и более, чем в 10 раз эффективнее других преобразований по отдаче (приросту результата) на единицу затрат на их реализацию.

В условиях ограниченности финансовых ресурсов многократно более высокая эффективность инноваций в управлении делает их применение первоприоритетным в ближайшие 2-3 года.

## **8 Стандарт ПИР и МПИР**

Нормативные документы, определяющие стандарт ПИР:

1. Решение Правительственной комиссии по высоким технологиям и инновациям от 23 августа 2010 года, протокол № 4 «Рекомендации по разработке программ инновационного развития акционерных обществ с государственным участием, государственных корпораций и федеральных государственных унитарных предприятий» (2010).
2. Распоряжение Минэкономразвития России «Методические материалы по разработке программ инновационного развития акционерных обществ с государственным участием, государственных корпораций и федеральных государственных унитарных предприятий», март 2011 года (2011).

В этих нормативных документах наряду с конструктивной структуризацией и регламентацией разработки ПИР впервые

- помимо инноваций в новых продуктах и новых технологиях производства вводится понятие «инновации в управлении»;
- вводятся понятия реализуемости и результативности инновационных проектов, а также «целостная система управления инновационным развитием»;
- в обязательном порядке в каждом предприятии с государственным участием вводится должность заместителя генерального директора по ПИР и подразделение, помогающее ему управлять разработкой и реализацией ПИР;
- обязательный механизм пополнения инновационного потенциала, включая долгосрочные договора с научно-исследовательскими и предпринимательскими организациями;
- обязательный механизм обеспечения инновационной деятельности кадрами высокой квалификации.

Очевидно, что в рабочих методиках для разработки и реализации ПИР предприятий и территорий целесообразно использовать полученные ранее, начиная с программно – целевого управления и реформирования предприятий, лучшие методические результаты и успешные практики и технологии кратного роста.

В этих целях предлагается использовать следующие дополнения, уже успешно реализованные как на пилотных объектах, так и на сотнях предприятий:

- четкая привязка инновационного процесса и его результатов к достижению конечных целей социально-экономического развития предприятий и территорий;
- первоочередное использование низко затратных, быстро реализуемых инноваций в управлении, таких как
  1. механизмы и алгоритмы координации и системной оптимизации программ развития участников кластеров;
  2. хорошо зарекомендовавшей себя десятки раз на практике методики «затраты – результаты» для оценки инновационного потенциала достижения поставленных конечных целей;
  3. использование методов принятия выгодных решений при выборе приоритетных направлений и проектов инновационного развития, обеспечивающих достижение поставленной конечной цели с минимальными затратами (т.е. с максимальной эффективностью использования бюджета развития);
  4. разработку целевых программ и инновационных проектов, реализующих только выбранные приоритетные направления;
  5. использование бюджетирования, ориентированного на результат, с повышением бюджетной эффективности развития примерно в 1,5 раза;
  6. формирование постоянно действующей системы управления инновационным развитием (СУИР), обеспечивающей рост конкурентоспособности организации икратно повышающей реализуемость ПИР;
  7. использование инструментария ПИР для управления развитием частных предприятий и корпораций, территорий и других объектов.

**Определение МПИР:** ПИР, удовлетворяющая требованиям 1) – 7), называется «модернизированная ПИР (МПИР)».

## 9 Первоочередные (на год) управленческие инновации

В скользящий годовой комплексный план развития будут входить высокоэффективные инновации в управлении в основном из следующего списка 12-ти, сформированного в результате выявления тех преобразований, которые в исследуемой выборке (более 200) практических примеров успешного роста российских компаний практически всегда (в 90-95% случаев) давали заметный вклад в прирост результатов достаточно быстро и с высокой отдачей на единицу затрат на их реализацию. В сумме их реализация может удвоить темпы роста за 2-3 квартала.

Перечень первоочередных проектов (мер) управленческих преобразований

1. Освоение многоуровневой системы целеполагания и механизма обеспечения достижения поставленных конечных целей.
2. Мотивирование организаций, подразделений и персонала на достижение общих конечных целей.
3. Повышение эффективности и результативности основного бизнес-цикла.
4. Использование регламентов, устраняющих потери от несогласованности действий организаций – участников развития и подразделений.
5. Освоение методов и методик первой очереди бюджетирования, ориентированного на результат.
6. Освоение и реализация механизма создания и наполнения собственного фонда развития.
7. Диверсификация, маржинальный анализ и выбор выгодного ассортимента и ценообразования.
8. Снижение и предотвращение потерь из-за дефицита кадров высокой квалификации.
9. Освоение регламента оперативного управления реализацией программы и годового комплексного плана развития.
10. Целевая командная переподготовка и своевременная подготовка комплекта кадров высокой квалификации.
11. Создание подсистемы быстрого реагирования
12. Освоение эталонного программно – целевого и проектного управления (ЭтПЦПУ).

Для реализации этих предложений в 2020г. достаточно выделить на совершенствование управления развитием для пилотных объектов порядка 0,1% существующего бюджета развития, в 2021г.- порядка 1%.

## 10 Особые требования к Комплексной Антикризисной программе (КАП).

Основная задача КАП: устранение потерь времени и ресурсов благодаря практической реализации системного (комплексного) подхода к преодолению кризиса.

Требования к первоочередным антикризисным проектам и мерам.

Т1. Сроки получения результатов: в первую очередь КАП включаются только те проекты и меры, которые дают значимый вклад в результаты за 2 года. Сроки начала: практическая реализация первоочередных мер должна начаться неотложно, ориентировочно в июне.

Т2. Темпы прироста общего результата должны за минимальное время стать выше темпов спада (ориентировочно 2-3 кв.).

Т3. Прежде всего рассматриваются высокоэффективные низко затратные, быстро реализуемые меры.

Т4. Пакет выбранных (включённых в КАП) приоритетных по эффективности проектов и мер (а также механизмы их реализации) должен сначала апробироваться и доводиться на типовых пилотных объектах, затем готовиться к масштабированию.

Т5. Этапность масштабирования(тиражирования):

1. формирование программы мер по мелкосерийному внедрению;
2. корректировка КАП и, возможно, целей;
3. формирование программы мер и технологий третьего поколения по массовому внедрению и достижению промежуточной и конечной цели КАП.

## Выводы

В связи с угрозой возникновения неприемлемого сценария развития кризиса с отрицательным темпом роста страны в 2022 году (при мировом темпе роста около 3%, Китая 4-5%) требуется



максимально использовать все доступные дополнительные и нестандартные для сложившейся практики возможности.

Конкурентоспособное развитие может быть только инновационным.

## Литература

1. *Ириков В.А.* Практические предложения по получению конечных результатов прорывного развития за 2-3 года. М.: Первый том, 2018. – 256 с.
2. *Поспелов Г.С., Ириков В.А.* Программно – целевое планирование и управление. М.: Сов. радио, 1976. – 440 с.
3. *Поспелов Г.С., Ириков В.А., Курилов А.Е.* Процедуры и алгоритмы формирования комплексных программ. - М.: Наука, 1985. – 424 с..
4. *Балашов В.Г., Ириков В.А.* Технологии повышения финансового результата. М.: МЦФЭР, 2009. – 672 с.
5. *Балашов В.Г., Ириков В.А., Иванов С.И.* Рост и прорыв в лидеры. Практикум по преодолению кризиса. – М.: Дело, 2009 г. – 336 с.
6. *Балашов В.Г., Ириков В.А., Токарев В.Д.* Опыт реформирования: четырёхкратный рост и техперевооружение. Трёхлетний опыт ОАО «Салаватстекло». М.: Приор, 2002. – 320 с.
7. *Ириков В.А., Михеев В.А., Отарашвили З.А., Сушков Д.В.* Разработка программы инновационного развития предприятия. Методика. Практика. Рекомендации по внедрению. Под ред. Ирикова В.А., -М.:Логос, 2013. - 112с.
8. *Глушко В.М.* О системной оптимизации // Кибернетика. - 1980. - №5. - С. 89-90.
9. *Ириков В.А., Тренев В.Н.* Распределённые системы принятия решений. Теория и приложения. М.: Наука, Физматлит, 1999. – 285 с.
10. Группа авторов под общей редакцией Ирикова В.А. Переход региона на инновационное развитие: пример проекта системы управления инновационным развитием Владимирской области. -М.: ИПУ РАН,2011- 126с.
11. *Лисиков Д.С., Ириков В.А.* Модель кластера и алгоритм системной координации его развития как средство повышения информационной и экономической безопасности. // Спецтехника и связь № 5-6, 2012. С.72-76.
12. *Ириков В.А.* Стратегическое управления для инновационного предприятия. М.: МФТИ, 2016. – 106 с.