

ИНСТРУМЕНТАРИЙ ПРОРЫВНОГО РАЗВИТИЯ И ВОЗМОЖНОСТИ ЕГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ В ПЕРВОЙ ОЧЕРЕДИ РЕАЛИЗАЦИИ ЕДИНОГО ПЛАНА РАЗВИТИЯ СТРАНЫ В 2021-2024 ГОДАХ.

Бирюков Н.С.

*Московский физико–технический институт, Московская область,
Россия, г. Долгопрудный, ул. Первомайская, д. 15*

biryukovns@gmail.com

Ириков В.А.

*Институт проблем управления им. В.А. Трапезникова РАН,
Россия, г. Москва, ул. Профсоюзная д.65*

irikov41@mail.ru

Аннотация. В докладе отмечается рост востребованности практического применения инструментария прорывного развития (ПР) и его подсистем при решении практических задач повышения результативности и эффективности управления развитием. Амбициозные цели кратного увеличения темпов роста (требующие нестандартных, прорывных решений) поставлены Президентом [1-3] и Правительством РФ [3,4]. С декабря 2020 г. и далее эти цели были доведены до программ работ и исполнителей, получивших на 2021-2023 годы значительные (триллионы рублей) финансовые ресурсы. Разработан и принят действующий с начала 2021 года Единый план развития (ЕПР21) страны [4], который должен обеспечить достижение поставленных амбициозных целей.

Ключевые слова: прорывное развитие, эффективность, система управления инновационным развитием, системная оптимизация, первая очередь реализации.

Введение

В ходе разработки ЕПР21 и полугода его реализации, возникли проблемы, связанные с невозможностью получения до 2024 года кратных приростов намеченных значений темпов роста (в основном после 2024г, как отмечено в докладе первого заместителя председателя Правительства РФ в протоколе совещания [3]). В связи с этим Председатель Правительства РФ предложил в конце 2021 года рассмотреть предложения по доработкам и внесению изменений в ЕПР, в рабочие методики, программы и механизмы.

В данном докладе приводится вариант такого Предложения, создающего возможность получения приростов результатов и в периоде 2021-2024гг. Его реализация обеспечивает возможность получения государственно значимых практических результатов уже в 2022-2023 годах с реальной возможностью удвоения темпов социального и экономического роста и с последующим выходом на траекторию устойчивого роста с годовым темпом около 7-8% в год.

Основное внимание ниже уделяется конкретизации первоочередных мер этого Предложения, механизмов (технологий) и результатов реализации в 2021- 2023 годах с иллюстрациями их на примерах. Часть из них (по состоянию на 21.05.2021) уже реализуется на пилотных объектах.

Логика (порядок) изложения: уточнение многоуровневой структуры объекта и субъекта управления – акцент на программы развития предприятий и организаций нижнего уровня (на местах) - по возможности конструктивное рабочее определение понятия «прорывное развитие» - выделение и ранжирование узких мест – оценка потенциала устранения узких мест и достижения поставленных целей – конкретизация первоочередных мер и механизмов – первоочередные организационные шаги.

Главная новая задача первой очереди в нашем Предложении: обеспечить возможность быстро (за 2-3 недели) включиться в практическую реализацию прорывного развития всем желающим организациям и предприятиям нижнего уровня, а также руководству регионов и ФОИВ верхнего звена управления.

Основной используемый при этом инструментарий описан (более 600 страниц рабочих методик, алгоритмов и примеров их практического применения) в работах [5-11], в т. ч. в пленарных докладах В.А.Ирикова на MLSD 2019 и 2020 годов. Это целеполагание, эталонное программно-целевое управление (ЭтПЦУ), модернизированная программа инновационного развития (МПИР), система управления инновационным развитием (СУИР), системная оптимизация, автоматизированная система поддержки управления развитием, целевая командная переподготовка и подготовка участников развития и др. В данном докладе кратко описана, начиная с целеполагания, только небольшая часть инструментов.

1 Целеполагание

Требования ПЦУ [5,8-10], особо важные для обеспечения роста результативности и эффективности в ближайшие 3 года и часто не выполняемые на практике:

А. ПЦУ начинается на каждом уровне с постановки целей и завершается оперативным управлением, обеспечивающим достижение этих целей.

Б. Наличие чётко поставленных и проверяемых на достижимость конечных социальных и финансово-экономических целей, включая регламент (технологию) горизонтального и вертикального целеполагания.

В. Обеспечение получения конечного результата (достижения конечной цели) при средне- и краткосрочном управлении реализацией программ и, особенно, — годового поквартального плана развития.

Г. Целеполагание в многоуровневой системе на каждом уровне руководства для контроля реализуемости обязательно осуществляется на два уровня ниже и обязательно завершается на нижнем уровне конкретных предприятий и организаций — исполнителей в конкретных населённых пунктах.

Д. Соответственно, основным объектом управления, обеспечивающим, в конечном счете, реальный прирост конечных результатов, являются программы и проекты развития предприятий и организаций - исполнителей нижнего уровня.

Е. Достаточные условия роста (в т. ч. прорывного) в многоуровневой структуре: если есть рост предприятий и организаций, то есть и рост территорий (их муниципальных образований, далее МО), региона и страны. Если же нет роста предприятий и организаций на местах (в населённых пунктах), дающих вклад в прирост конечных социальных и экономических целевых показателей, то нет роста и на вышестоящих уровнях.

Далее рассматриваются сначала предприятия и организации нижнего уровня.

2 Резюме

(по результатам и рекомендациям первой очереди).

В разделе «Заключение» на основе сделанных оценок делается вывод о том, что рассмотренный вариант мер и механизмов первой очереди реализации достаточен для обеспечения достижения поставленных в ЕПР21 амбициозных целей.

При этом, насколько нам известно, это пока единственное комплексное Предложение, которое

- обеспечивает получение приростов конечных результатов намного (на 3 года, с 2022 г.) раньше, чем намечено в ЕПР21);
- с кратно большими темпами роста (7-8%, а не 2-3%);
- с кратно меньшими затратами на бюджет развития;
- с максимальной эффективностью использования бюджета развития (приростом результата на единицу дополнительных затрат).

В 2021 году, исходя из имеющегося большого и успешного практического опыта [6,9,11] (более 200 предприятий и корпораций), предлагается начать осуществлять параллельное применение нескольких технологий, состав которых зависит от степени готовности исполнителей к работе в режиме прорывного развития;

Приводятся примеры ряда крупномасштабных программ президентского уровня, для которых может быть полезным неотложное использование предлагаемого инструментария прорывного развития

3 Эффективность

Понятие «эффективность» в сложившейся практике управления развитием в большинстве случаев неприемлемо, поскольку оно:

- 1) абстрактно и не ориентированно на прирост конечных результатов;
- 2) неоднозначно: *приводит к несопоставимости* оценок эффективности и прироста вклада в достижение поставленных конечных целей;
- 3) не универсально: разные алгоритмы расчётов на разных уровнях организации и исполнения, на в многоуровневой структуре понятие и алгоритмы расчётов эффективности должны быть *едины* и привязаны к процедуре целеполагания (начиная от формулировки конечных целей);
- 4) не связано с процедурой целеполагания;
- 5) не согласовано с основными положениями действующих государственных документов, регулирующих деятельность в сфере развития (в т. ч. прорывного).

Главным из них является подписанный Президентом РФ закон 172-ФЗ «О стратегическом планировании в РФ». В нём имеется конструктивное определение эффективности, начиная с раздела, описывающего обязательные к выполнению принципы.

Принцип эффективности: поставленные цели должны быть достигнуты с минимальными затратами (с максимальной эффективностью). В разделах, посвящённых управлению и реализации документов стратегического планирования излагаются механизмы корректировки планов повышения эффективности самой системы управления развитием.

Другими словами, в нашем Предложении принимается в качестве единого конструктивное определение эффективности из 172 ФЗ. Это устраняет все перечисленные выше 5 недостатков.

При этом формула расчёта оценки эффективности становится проста и прозрачна: нужно разделить прирост результата (вклада в достижение конечной цели) на дополнительные затраты для получения этого прироста. Для многокритериальной формулировки цели алгоритм несколько усложняется (используется траекторная модель алгоритма системной оптимизации).

4 Узкие места прорывного развития

В основу положена схема выделения наиболее узких мест и их устранения с минимальными затратами (*с использованием траекторной модели и алгоритмов системной оптимизации* [5]).

Проведённый анализ и *ранжирование узких мест*, мешающих требуемому росту, показал, что

1. *самым узким местом является методическое обеспечение* разработки и реализации программы и годового поквартального комплексного плана работ по прорывному развитию;
2. *следующим - отсутствие единой и направленной на достижение конечных целей* многоуровневой автоматизированной системы подготовки, принятия и исполнения решений;
3. *несвоевременность и неполнота информации по управленческой обратной связи о реализации программ развития на местах и о фактических результатах;*
4. *острый дефицит квалифицированных кадров и команд управленцев*, способных разрабатывать и реализовывать всё более результативные и эффективные инструменты целевого управления прорывным инновационным развитием;
5. *дефицит федерального и региональных бюджетов развития*, в т. ч. из-за зависимости; поступлений в доходную часть бюджета от мировых цен на нефть;
6. *неоправданные крупные потери* из-за недостатков сложившейся практики использования программно-целевых инструментов (при наличии неиспользуемых пока резервов);
7. *низкий уровень подготовленности к прорывному развитию у большинства организаций – участников процесса развития, недостаточная координация планов и согласованность их действий;*
8. *отсутствие у руководства верхнего звена управления сведений и инструментов эффективного управления программами развития предприятий и организаций нижнего уровня, что ведёт к неуправляемости результатами развития и требует неотложных изменений.*

В данном докладе предлагается вариант Предложения, *устраняющего все 8 вышеперечисленных узких мест* и потерь.

5 Готовность к прорывному развитию

Как показывает практический опыт, разные организации имеют существенно разную готовность к работе в режиме прорывного развития. У большинства предприятий степень готовности низкая, у очень небольшой части (менее 10%) – высокая, у остальных – средняя. Она может быть быстро (примерно за 2 месяца) повышена за счёт реализации целевой командной переподготовки (ЦКП) персонала предприятия, а также обеспечивающих вспомогательных производств и необходимой для их развития инфраструктуры.

Для *предприятий и организаций с низкой и средней готовностью* рекомендуется освоить комплекс технологий ОАО «Салаватстекло», а также практический опыт его передачи и успешного тиражирования более, чем на 300 предприятиях. Ожидаемый результат на основе использования как самоучителя книги [11]: рост за год не менее 15-20 %, за 2 года 40 - 50%. Параллельно целесообразно использовать целевую командную переподготовку персонала, что ускорит передачу технологий и создание *команды прорыва*. В случае, если желателен кратный рост (более 100%), рекомендуется пригласить консультантов, имеющих успешный практический опыт прорывного развития (они имеются).

Пример регионального серийного масштабирования технологий реформирования предприятий в Республике Башкортостан [11].

Организация работ:

- на пилотном предприятии (ОАО «Салаватстекло»);
- повышение эффективности, конкурс инвесторов, четырёхкратный рост;
- тиражирование на 10 типовых пилотных предприятиях;
- тиражирование ещё на 166 предприятиях (всего 177).

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

Для предприятий с высокой готовностью и опытом быстрого роста (российские «газели», например) целесообразно ознакомиться с новым поколением технологий.

В технологии нового поколения, которое формируется в настоящее время включаются:

- комплекс средств непрерывного повышения конкурентоспособности, включая МПИР, СУИР, подсистему быстрого реагирования и др.
- разработка и реализация комплексных (междисциплинарных, межотраслевых, межведомственных и межрегиональных) президентских программ;
- комплекс управления и координации развития инфраструктуры с минимизацией сроков и затрат на базе системной оптимизации;
- комплекс мер и механизмов практического использования интеллектуальной автоматизированной системы подготовки, принятия и исполнения решений (АСПИР) и преимуществ цифровизации;
- своевременная целевая *командная* переподготовка и подготовка комплекта кадров высшей квалификации;
- расширение областей применения системной оптимизации и схем последовательного выделения и устранения узких мест.

6 Уточнения понятия «Прорывное развитие»

6.1. Рабочее определение 1 прорывного управления (упрощённое): комплекс мер и механизмов их реализации *является прорывным, если он в период 2021-2024 гг. может обеспечить*

- требуемое кратное увеличение темпов роста;
- устранение восьми узких мест и потерь, перечисленных выше.

6.2 Развёрнутое определение и дополнительные требования к системе управления прорывным развитием, вытекающие из мартовского Послания Президента РФ 2018.

Рабочее определение 2 (развёрнутое): комплекс мер и механизмов их реализации является прорывным, если он в период 2021-2024 гг. может обеспечить

- требуемое кратное увеличение темпов роста;
- устранение восьми узких мест и потерь, перечисленных выше;
- выполнение сформулированных в марте 2018 года нижеследующих дополнительных требований к системе управления развитием.

Основная цель прорывного развития:

- Получение государственно значимых приростов конечных социальных и экономических результатов в кратчайшие сроки, их значительный прирост должен начаться в течение года с минимальными дополнительными расходами дефицитных финансовых и человеческих ресурсов.
- Обеспечить комплексный, системный подход к решению поставленных амбициозных задач, ориентированный на достижение конечных целей социально – экономического роста (удвоения реальных доходов граждан, темпов роста и др.) и обеспечения национальной безопасности.
- Обеспечить реализацию инновационных прорывов («обгонять, не догоняя»). Своевременно создать достаточный для этого комплекс конкретных инструментов, механизмов и команд исполнителей.
- Обеспечить уверенный, долгосрочный рост. Создать для этого кардинально более результативную и эффективную Систему управления прорывным развитием, свободную от большинства недостатков сложившейся практики управления развитием.

- Целостная многоуровневая система управления результативным по конечным результатам инновационным развитием должна обеспечить непрерывный рост конкурентоспособности и максимальную эффективность использования бюджета.
- Адаптировать технологии прорыва к особенностям конкретных комплексных программ развития и Единого плана развития (ЕПР) страны.
- Обеспечить практическое применение возможностей и инструментов прорывного развития для максимально быстрого выхода из кризиса и роста доходной части бюджетов всех уровней.

7 Технологии

Рабочее определение понятия «технология»: комплекс алгоритмов и процедур (регламент, алгоритм действий, порядок, бизнес - процесс), как правило, итерационного типа, обязательное выполнение которого обеспечивает получение требуемого результата (в частности – прорывного) и без участия авторов».

Пример технологии.

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 учёт 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 развития 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.

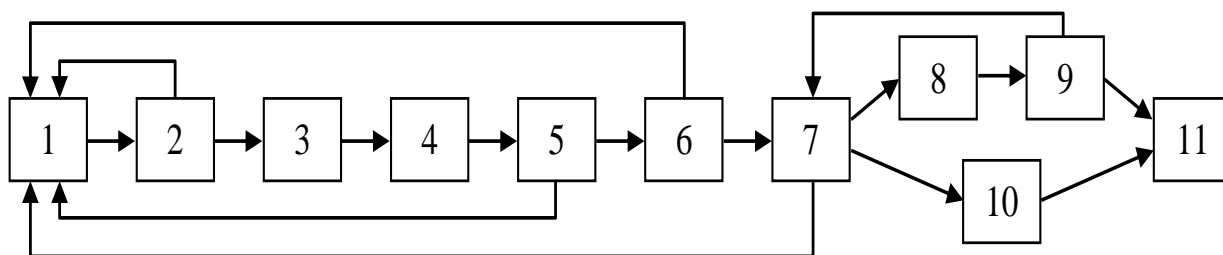


Рис.1. Блок-схема регламента среднесрочного и оперативного управления реализацией

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

В частности, комплексный план развития (этап 5), представляет 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 программ и проектов развития;
- бюджет развития в формате плана движения денежных средств, включая определение источников финансирования и распределение ограниченных средств.

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

8 Подсистема быстрого реагирования

Включает:

- четкое выделение благоприятных и неблагоприятных сценариев развития, угроз возникновения и заблаговременной идентификации чрезвычайных ситуаций (ЧС) во внешней и внутренней среде;
- заблаговременную проработку комплекса компенсирующих мер, подбор и подготовку команды исполнителей и механизмов их быстрого выполнения, их тренировку на двух-трех сценариях, «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;
- заблаговременная разработка комплексов мер для типовых возможных ситуаций и механизмов для осуществления стремительных действий;
- делегирование ответственности и полномочий, особенно при угрозе возникновения ЧС и др.

За прошедший период от 1 марта 2018 года из-за очень медленных изменений и нарастающего отставания от внешнего мира по темпам роста вероятность возникновения ЧС и использования таких методов, которые использует МЧС, возрастает.

Соответственно, необходима целевая командная переподготовка всех участников процесса развития, включая ответственных за предотвращение ЧС.

9 Кратко о системной оптимизации

Автором термина и первой постановки задачи системной оптимизации является академик В.М. Глушков.

В.А. Ириковым в 1975 году был предложен траекторный подход (модель «вектора развития») для задания целей развития, 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 (совместно с А.Е. Куриловым и В.Н. Тренёвым) был применён и к решению задачи системной оптимизации [5]. Сначала с линейными ограничениями, затем – с обобщением на произвольные, в т.ч. заданные алгоритмически ограничения. Далее (1985-1995 гг.) – 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 более 15 лет использовались также как основной оператор координации решений в распределённой автоматизированной системе поддержки процедур разработки и реализации Энергетической программы страны [5] между автономными элементами распределённой человеко–машинной системы на каждом уровне, а также между уровнями многоуровневой системы.

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

10 Результативное инновационное развитие

Конкурентоспособное развитие может быть только инновационным

10.1 Инновационное развитие [8-10] – 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 (МПИР) и система управления инновационным развитием (СУИР). Инструментарий МПИР, практически апробированный [6-12] на десятках предприятий и территорий, *готов к организации масштабирования в регионах и отраслях.*

10.2 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.

Инновации 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.

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

11 Стандарт ПИР и МПИР

Нормативные документы РФ, задающие стандарт ПИР, который определил документально процесс инновационного развития как Систему для решения практических задач:

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 (2011г.).

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

- 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 инновационными 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 также полученные ранее, начиная с программно – целевого управления и реформирования предприятий, лучшие методики и успешные технологии кратного роста, чтобы улучшить конечные практические результаты. Это соображение привело к появлению и широкому использованию в 2012- 2013 годах и далее модернизированной ПИР.

Определение 4: ПИР, удовлетворяющая нижеприведенным требованиям 1 и 2, называется «модернизированная ПИР (МПИР)».

Было предложено использовать следующие *дополнения* к методическим рекомендациям по ПИР, уже реализованные как на пилотных объектах, так и *на сотнях предприятий [8-12]:*

Требование 1. Четкая привязка инновационного процесса и его результатов к достижению конечных целей социально-экономического развития предприятий и территорий;

Требование 2. Первоочередное использование низко затратных, быстро реализуемых инноваций в управлении, таких как

- механизмы и алгоритмы координации и системной оптимизации программ развития участников кластеров;
- хорошо зарекомендовавшая себя десятки раз на практике методика «затраты – результаты» для оценки инновационного потенциала достижения поставленных конечных целей;
- 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);
- разработка целевых программ и инновационных проектов, реализующих только выбранные приоритетные направления;
- использование бюджетирования, ориентированного на результат, обеспечивающего повышение бюджетной эффективности развития примерно в 1,5 раза;

- формирование постоянно действующей системы управления инновационным развитием (СУИР), обеспечивающей непрерывный рост конкурентоспособности организации икратно повышающей реализуемость ПИР;
- использование инструментария ПИР для управления развитием частных предприятий и корпораций, территорий и других объектов (например, портов Дальнего Востока).

12 Первоочередные (на год) управленческие инновации

В скользящий годовой комплексный план развития будут входить высокоэффективные инновации в управлении в основном из следующего списка, 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 на предприятии может удвоить темпы роста за 2-3 квартала.

1. Повышение эффективности основного бизнес-цикла.
2. Повышение эффективности маркетинга и продаж.
3. Диверсификация и маржинальный анализ.
4. Улучшение бизнес-процессов, устраняющих потери от несогласованности подразделений.
5. Снижение сверхнормативных запасов и дебиторской задолженности.
6. Освоение первой очереди бюджетирования, ориентированного на результат.
7. Мотивация персонала на конечные результаты.
8. Выбор выгодного ассортимента.
9. Целеполагание и механизм достижения целей.
10. Целевая командная подготовка кадров.
11. Освоение стратегического управления реализацией в системе управления инновационным развитием.

13 Финансы, достаточные для реализации первоочередных инноваций в управлении

Для реализации управленческих преобразований в 2021г. достаточно выделить на совершенствование управления развитием для пилотных объектов порядка 0,1%, в 2021г.- порядка 1%. от уже выделяемых средств и/или целевые гранты для комплексных разработок.

14 Заключение

На основе сделанных оценок можно сделать вывод о том, что рассмотренный вариант первой очереди реализации достаточен с избытком для обеспечения достижения поставленных в ЕПР амбициозных целей.

При этом, насколько нам известно, это пока единственное комплексное Предложение, которое

- обеспечивает получение приростов конечных результатов намного (на 3 года, с 2022.) раньше, чем намечено в ЕПР (в основном после 2024г [3]);;
- с кратно большими темпами роста (8%);
- с кратно меньшими затратами на бюджет развития;
- максимальной эффективностью использования бюджета развития (приростом результата на единицу дополнительных затрат).

В 2021 году, исходя из имеющегося большого и успешного практического опыта предлагается начинать параллельное выполнение нескольких технологий, состав которых зависит от степени готовности исполнителей к работе в режиме прорывного развития. А именно: адаптировать к конкретному объекту подходящие к его специфике инновации в управлении; одновременно начинать комплекс мер и технологий по непрерывному повышению конкурентоспособности и готовить кадровое обеспечение и т.п.

15 Примеры крупномасштабных программ президентского уровня, для которых может быть полезным неотложное использование предлагаемого инструментария прорывного развития

Кратко характеризуется несколько примеров (*кейсов*) крупномасштабных программ президентского уровня, которые целесообразно рассмотреть (или уже рассматриваются) на уровне Совета Федерации и Администрации Президента РФ. Решаемая для каждого кейса задачи:

1. предварительная оценка

- 1) последствий инерционного варианта (без использования всех резервов прорывного развития);

2) ожидаемых результатов при полном использовании предлагаемого инструментария прорывного развития.

Кейс 1. Точка Невозврата по темпам развития.

1. Острые проблемы: угроза наращивания отставания в темпах роста при реализации неблагоприятного инерционного сценария развития в 2021-2024 гг. с темпом роста 1-2% у России при кратно большем мировом темпе роста (например, Китай более 10%, США и страны АТР более 5%).

2. Ожидаемые результаты: при неотложном ознакомлении с инструментами прорывного развития и апробации их в 2021 году на пилотах есть возможности предотвратить достижение Точки Невозврата, ускорить получение промежуточных и конечных целей ЕПР21 благодаря увеличению темпов роста до 8% и повышению эффективности использования дефицитных финансовых и человеческих ресурсов примерно в 1,3-1,4 раза.

Кейс 2. Кратное снижение доли населения за чертой и в черте бедности.

1. Острые проблемы: угроза возникновения неприемлемой ситуации при реализации инерционного сценария продолжения роста доли бедных до половины населения и более (в т.ч. из-за роста цен и продолжающегося снижения покупательной способности), что приведёт к росту социально - политической напряжённости, созданию благоприятной среды для организаторов беспорядков и для деятельности «пятой колонны» и т.п.

2. Ожидаемые результаты: при неотложном ознакомлении с инструментами прорывного развития и апробации их в 2021 году на пилотах есть возможности (с учётом мер кейса 1) сначала остановить рост доли бедных, разработать и начать реализацию комплексной программы последующего кратного снижения уровня бедности.

Кейс 3. Обеспечение независимости России от мировых цен на нефть и газ

1. Острые проблемы: угроза остаться сырьевым придатком других стран, продолжая нести неуправляемые и крупные потери поступлений в федеральный бюджет.

2. Ожидаемые результаты: при неотложном начале работ есть возможности полностью решить эти проблемы благодаря ускоренному увеличению доли углублённой переработки нефти и газа как за счёт реализации примерно десятка новых инвестиционных проектов нефти - и газохимии (типа Усть Луги), так и сотен проектов модернизации и реконструкции действующих перерабатывающих заводов и мобильных установок (включая использование инноваций, в первую очередь управленческих).

Кейс 4. Снижение потерь от новых ковидных штаммов с мутациями типа Индийского штамма.

1. Острые проблемы: угрозы возникновения при реализации сценария развития в России (и в мире) очень быстрого распространения Индийского штамма (как в Индии и Англии); в худшей версии развития событий экономические потери и потери здоровья населением могут стать в 10 раз больше, чем в прошлом году.

Ожидаемые результаты: при неотложном начале работ есть возможности кратно снизить потери благодаря использованию технологий прорыва, ускорения (примерно в 2 раза) разработки и реализации общей комплексной программы создания, массового производства и вакцинации новых и модернизированных вакцин

При этом целесообразно использовать имеющийся успешный опыт борьбы с птичьим гриппом, когда сроки разработки и реализации единой примерно для 10 участников комплексной программы и плана действий удалось сократить почти вдвое в условиях жёсткой международной конкуренции (В.А. Ириков был участником). Команду необходимо формировать неотложно (начало скоординированных работ, по нашим предварительным оценкам, уже запаздывает).

Следует отметить, что обсуждаемый опасный сценарий может и не реализоваться и проведение рассматриваемых работ может показаться излишней перестраховкой.

Однако это не так. В случае такой ошибки потери (пренебрежимо малые дополнительные затраты на использование готового инструментария прорывного развития), которые в сотни и тысячи раз меньше, чем потери при реализации неблагоприятного сценария. При этом останется качественно новый вариант Системы быстрого реагирования, которая многократно окупится.

16 Первоочередные организационные шаги

1. Ознакомление с успешным опытом и технологиями роста, а также с комплексом новых мер и механизмов.
2. Оценка возможностей их использования на данном объекте.
3. Помощь в выборе и адаптации части технологий к особенностям объекта.
4. Целевая командная переподготовка участников реализации стратегии и программ развития.
5. Разработка проектов (программ), обеспечивающих достижение целевых показателей с последующим сопровождением их реализации до получения конечных результатов.

Литература

1. Послание Президента РФ от 1 марта 2018 года, <http://www.kremlin.ru/acts/bank/42902/page/1>
2. Перечень поручений по реализации Послания Президента Федеральному Собранию, <http://kremlin.ru/acts/assignments/orders/65524>
3. Совместное заседание Госсовета и Совета по стратегическому развитию и нацпроектам <http://www.kremlin.ru/events/president/transcripts/deliberations/64736>
4. Распоряжение Правительства РФ О мерах по реализации Послания Президента Российской Федерации Федеральному Собранию Российской Федерации от 21 апреля 2021 года, <http://government.ru/orders/selection/404/42145/>
5. *Поспелов Г.С., Ириков В.А., Курилов А.Е.* Процедуры и алгоритмы формирования комплексных программ. - М.: Наука, 1985. – 424 с.
6. *Балашов В.Г., Ириков В.А., Иванова С.И.* Рост и прорыв в лидеры. Практикум по преодолению кризиса. – М.: Дело, 2009 г. – 336 с.
7. *В.А.Ириков, Д.А.Новиков, В.Н.Тренёв.* Целостная система государственно – частного управления инновационным развитием как средство удвоения темпов выхода России из кризиса и посткризисного роста.-М.: ИПУ РАН, 2009.-220с.
8. *Ириков В.А.* Стратегическое управление для инновационного предприятия. М.: МФТИ, 2016. – 106 с.
9. *Ириков В.А.* Практические предложения по получению конечных результатов прорывного развития за 2-3 года. М.: Первый том, 2018. – 256 с.
10. *Бирюков Н.С., Ириков В.А.* Повышение практической результативности управления развитием предприятий, корпораций, территорий и регионов // Теория активных систем – 50 лет / Материалы международной научно-практической конференции, 18–19 ноября 2019 г. Под общ. ред. В.Н. Буркова. – М.: ИПУ РАН. С. 298 – 315. doi:10.25728/tas.2019.50.3.2
11. *Балашов В.Г., Ириков В.А., Токарев В.Д.* Опыт реформирования: четырёхкратный рост и техперевооружение. Трёхлетний опыт ОАО «Салаватстекло». М.: Приор, 2002. – 320 с.
12. *В.А. Ириков, П.В Пономарёв, В.М. Тарасенко.* Разработка и апробация программы инновационного развития муниципального образования на примере Хохольского района Воронежской области. Практика, методика, рекомендации. -М.: МЗ-Пресс,2013. -80 с.