

РЕЗЕРВЫ ПРОРЫВНОГО РОСТА И ПРИМЕРЫ ИХ ПРАКТИЧЕСКОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ С УЧЁТОМ ОСНОВ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОЛИТИКИ В СФЕРЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ

Бирюков Н.С.¹, Ириков В.А.²

¹Московский физико-технический институт, Московская область,
Россия, г. Долгопрудный, ул. Первомайская, д. 15
biryukovns@gmail.com

²Институт проблем управления им. В.А. Трапезникова РАН,
Россия, г. Москва, ул. Профсоюзная, д.65
irikov41@mail.ru

Аннотация: Рассмотрено влияние текущей ситуации на экономику и предложены способы преодоления вероятных негативных эффектов за счёт инноваций в управлении и с опорой на действующие государственные нормативно-правовые акты, а также создание системы, гарантирующей устойчивое развитие вне зависимости от внешних факторов.

Ключевые слова: прорывной рост, санкции, антисанкционная программа, управление развитием.

Введение

Проведённый анализ существующих и новых подходов показал, что из существующих вполне результативно (и достаточно для первого удвоения результатов за 2-3 квартала) и с малыми затратами может дать реализация готового к массовому применению предложения, описанного в пленарном докладе авторов [1] на МЛСД 21 и в книге [5], (далее «базовый комплекс технологий»). Из новых технологий «чемпионом», кратно лучшим по всем целевым показателям, оказалось направление по ускоренной реализации комбинации базового комплекса и новейших (с ноября 2021г) технологий из Основ государственной политики в сфере стратегического планирования и управления [2], утверждённых Указом Президента РФ № 633 от 08.10.2021 (далее – «направление 633», Указ 633, технологии 633).

В настоящее время (на 30 апреля 2022г) Правительством РФ принята и реализуется первая очередь антисанкционной Программы АС1 (антисанкции и спецоперация, 1-я очередь), которая в основном будет завершена в следующие полтора года. Однако появляются и будут появляться всё новые и жёсткие санкции, начались поставки тяжёлого вооружения на Украину, обстрелы приграничных регионов РФ и т.п.. В связи с чем нужны дополнительные меры и механизмы, способные кратно повысить результативность и эффективность антисанкционной борьбы уже в 2022 году и ускорить победу в Спецоперации.

Данный доклад посвящён в основном комплексному анализу и проработке малоисследованного проекта Программы АС2 (2-я очередь), оценкам и началу первых практических применений первой очереди технологий 633, выделению и началу реализации второй очереди Программы АС дополнительного к ведущимся правительственным антисанкционным подпрограммам.

На основе сопоставлений для управления реализацией этого вывода предложен Порядок организации ускоренной доработки и практического согласованного применения технологий 633, базового комплекса и ведущихся Правительством работ, обеспечивающий максимально быстрое и масштабное получение прироста конечных результатов.

1 Особенности борьбы с последствиями санкций в условиях спецоперации

1.1. Основные цели разработки Программы АС

Основными целями являются обеспечение:

- успешной и эффективной антисанкционной (А) борьбы;
- быстрой победы в Спецоперации (С) с минимально возможными потерями.

Другие особенности Программы АС в настоящее время (на 30 апреля 2022 г).

По сути против России более чем 30 странами во главе с США начата новая фаза гибридной войны (фейки, транспортная и усиливающаяся экономическая блокада, ставка на военную победу и т.п. с целью ослабления и, в конечном счёте, - уничтожения нашего государства), гибридная война планируется на годы. Единица измерения финансовых потерь или выигрыша - триллион рублей.

Первая фаза антисанкционной напряжённой борьбы для РФ завершается достаточно успешно.

Президентом РФ, исполнительной и законодательной властями, всеми другими участниками найдены резервы, реализуется антисанкционная правительственная Программа АС1, существенно и системно совершенствуется управление ими и т.п. [2-5].

Однако всё более вероятны неблагоприятные сценарии развития внешних событий, появляются новые осложнения и ограничения. Возникает необходимость системно проанализировать есть ли стратегический запас по новым дополнительным возможностям, оценить их потенциал, активизировать и при необходимости своевременно использовать. Так возник новый предлагаемый нами проект Программы АС2.

Были рассмотрены три сценария развития внешних событий, включая неблагоприятный (худший). Именно для него проведён анализ достаточности новых резервов (по предварительной оценке, выявленных неиспользуемых резервов оказалось достаточно). Сделана также оценка запаса времени, который у нас имеется для уточнений, конкретизации и реализации. Оказалось, что запаса времени практически нет. Первые результаты должны быть получены уже через 2-3 месяца.

В сценарии ухудшения должны учитываться такие факторы, как начавшиеся поступления тяжёлого вооружения, поставки ракет и т.п. Конечно, вероятность такого сценария невелика, но она есть и растёт. Поэтому эти жёсткие сроки приняты ниже в проработке Программы АС2 с учётом требуемых дополнительных затрат, ограничений на бюджет, сроков на подготовку использования различных средств и вариантов Порядка разработки Программы АС2.

1.2. Укрупнённая схема разработки и реализации Программы АС2

1. Сценарии развития внешней среды. Анализ исходного состояния.
2. Уточнение конечных целей, целевых показателей и задач, решаемых Программой АС.
3. Нереализуемые резервы роста. Оценки прироста потенциала достижения целей.
4. Базовый регламент на основе эталонного программно-целевого управления (ПЦУ). Узкие места и порядок их устранения.
5. Выделение средств первой очереди. Базовый комплекс мер и механизмов.
6. Почему и как целесообразно начать реализацию Программы АС2 с Федеральных округов.
7. Выбор ключевых объектов и субъектов управления. Система управления развитием.
8. Организационные вопросы управления ресурсами и принятием решений.
9. Предложения по пилотным объектам, включая рекомендации Стратегии национальной безопасности.
10. Необходимые для реализации Программы АС2 нормативно-правовые акты (НПА).
11. Оперативное управление реализацией первой очереди и контроль достижения целей.
12. Заключение и перспективы на 2023 - 2024 годы.

1.3. Конкретизация ключевых первоочередных элементов схемы реализации

Сценарии развития внешней среды. Анализ исходного состояния.

Выделены три возможных сценария развития внешних событий, связанных с санкциями и спецоперацией: 1) сохранение прежнего состояния страны; 2) улучшение; 3) худший - ухудшение вплоть до возникновения чрезвычайного положения (ЧП) или хуже.

В первую очередь неотложно следует проработать комплекс мер и механизмов для предотвращения ЧП (худший сценарий 2) или выхода из ЧП с минимальными потерями. Затем – сценарий 1 с целью перехода в улучшенное состояние, а также – сценарий 2 (улучшение) с целью ускорения и дополнительного улучшения.

В.В. Путин: «У нас есть другой путь, предполагающий четкую постановку целей и поэтапное, системное их достижение. Постоянное непрерывное системное движение вперёд максимально возможными темпами... Задачу добиться прорывных качественных изменений во всех сферах нашей жизни никто не отменял. Жду от правительства постановки именно амбициозных задач. Не только постановки таких задач, но прежде всего масштабных изменений от этой работы, ощутимых результатов, реальных позитивных изменений в жизни наших граждан.»

М.В. Мишустин: «Предлагаю начать оптимизацию системы ... Финансирование будет жёстко увязано с конечными результатами. Подготовлен Единый план развития РФ (далее ЕПР21), который направлен на достижение национальных целей и свяжет в единое целое июльский указ, нацпроекты и государственные программы. Большая часть средств будет выделена на развитие экономики, т. е. на поддержку наших граждан через обеспечение их занятости и доходов.»

А.Р. Белоусов: «Предстоит... сформировать новые внутренние источники роста... Задействовать те факторы, где имеются существенные резервы ускорения.»

Предлагаемый нами комплекс мер, механизмов и технологий реализации программ по

предварительным оценкам даст не менее 2% годового прироста за 2022г-2024гг, что составит примерно 2/3 прироста конечного результата.

Технологии достижения конечных целей комплексно проработаны в эталонном программно-целевом управлении ЭтПЦУ (свободном от недостатков сложившейся практики) и многократно успешно реализованы. Эти технологии целесообразно начать практически использовать уже в 2022г.

На федеральном уровне (с учётом Указа 633) конечные цели развития рассматриваются укрупнённо: социального развития [2-3] экономического роста [4-5], обеспечение национальной безопасности [7], Главные целевые показатели на 2022 год: срок победы в Спецоперации; улучшение экономической безопасности; сокращение дефицита финансовых ресурсов, поступления в бюджеты всех уровней, добавленная стоимость, доля населения за чертой и в черте бедности и т.п..

1.4. Резервы реализуются не полностью. Процедура устранения причин

Главными причинами неиспользования имеющихся резервов являются [8]: потеря управляемости при реализации разработанных мер и программ; отсутствие на нижних уровнях чётких целей и задач.

В связи с этим в период разворачивания Программы АС2 подготовлен следующий вариант предлагаемой поэтапной процедуры, на наш взгляд, наиболее быстрый, результативный, эффективный и экономный по дефицитным ресурсам.

Подготовительный этап. процедуры (Порядка разработки Программы АС»). Проработка Основных положений Стратегии и тактики разработки Программы АС2. Организационные решения: уточнение неуправляемого неблагоприятного сценария с ростом негативных последствий санкций и спецоперации, формирование рабочей группы (РГАС2). Уточнение ею ситуации, целей, задач, требуемых, конечных и поэтапно ожидаемых результатов. Определение начальной версии состава участников разработки проекта Программы АС2.

Проведение вводного четырёхчасового семинара - совещания по назначению и особенностям Программы АС2 с участниками работ по территориальному и по отраслевому разрезам. Выделение двух - трёх пилотных федеральных округов и трёх - четырёх отраслей.

Этап 1. Проработка территориального разрез. Цепочка ИТ: «совокупность Федеральных округов (ФО) – каждый отдельный ФО и его руководитель (Полномочный представитель Президента -ПП) – регионы (СРФ), входящие в конкретный ФО (сначала пилотные ФО, затем все остальные) - муниципальные районов (МР) – поселковые муниципальные образования(МО) - населённые пункты. Рекомендуются начать первый этап с Федеральных округов.

Пояснения.

В дополнение к уровню Президента РФ (на котором уже приняты технологии Указа 633) естественно начать исполнение Указа 633 (и Программы АС2) с девяти Федеральных округов (ФО), возглавляемых Полномочными представителями Президента РФ (ПП), которые вместе со своим аппаратом входят в состав Администрации Президента РФ.

На уровне совокупности ФО обеспечивается («в крупную клетку») полный охват всех территорий (регионов, муниципальных районов (МР), населённых пунктов), всех органов исполнительной власти и муниципального самоуправления, реализующих «вертикаль власти». С другой стороны, принадлежность Полномочных представителей Президента (ПП) к высшему уровню федеральной власти обеспечивает им быстрый доступ к любой информации на всех уровнях. Они и их аппарат имеют также высокие полномочия [9], достаточные для подготовки, принятия и контроля исполнения решений по развитию регионов и МР. Фактически они уже давно решают и многие задачи борьбы с санкциями

Соответственно, на этом уровне могут укрупнённо решаться и контролироваться, если понадобится, такие основные комплексные задачи Указа 633 как формирование баланса для комплексов отраслей, координация и корректировка работы системы управления реализацией Программы АС и другие.

Каждый ПП обеспечивает также разработку, реализацию и контроль кадровой политики в каждом регионе своего ФО, включая подготовку и переподготовку руководства регионов, для которых борьба с последствиями санкций также является особо приоритетной. В связи с этими и другими соображениями предварительная оценка этого варианта Порядка разработки первой очереди Программы АС2 потребует кратно меньшего времени, чем в других вариантах.

Межуровневая цепочка: информационная технология (ИТ) состоит из двух частей: ИТ1 сверху вниз при целеполагании с использованием алгоритма «Затраты-Результаты» и ИТ2 снизу вверх с использованием принадлежности МР к СРФ, СРФ к ФО.

Базовые (опорные) элементы: ФО и ПП, регион и его администрация, муниципальный район (МР) и его администрация.

Этап 2. Проработка отраслевого разреза: цепочка «отрасль – подотрасль (корпорация) – компания – предприятие (организация) нижнего уровня в населённом пункте. ИТ3 осуществляется сверху вниз при целеполагании с использованием алгоритма «Затраты-Результаты», а ИТ4 снизу вверх с использованием принадлежности предприятий к подотрасли, подотрасли к отрасли.

Этап 3. Комплексные модули (согласованные территориальный и отраслевой разрезы):

Предприятия нижнего уровня входят в МР с согласованными финансово-экономическими, социальными и демографическими показателями. Пример Хохольского МР описан в брошюре [6].

Этап 4. Разрабатывается целостная эффективная многоуровневая система управления развитием.

Она создаётся с учётом требований Указа 633.

Этап 5. Предлагается Порядок разработки и реализации первой очереди Программы АС2.

Этап 6. Конкретизируются работы по развитию первой, второй и третьей очереди Системы противодействия последствиям гибридной войны в 2022-2023 годах.

Методические положения, этапы и фактические результаты приведены в работе [6].

2.Основной инструментарий разработки и реализации Программы АС2

Регламентация процесса управления развитием в РФ и состав инструментов регулируются следующими дополняющими Конституцию нормативными правовыми актами (НПА) [2-6,8-10], Основными инструментом в последние 3 года являются целевые программы, доля которых непрерывно растёт (от 2% до 50% бюджета). Мы в качестве основы регламентации будем использовать 172 ФЗ «О стратегическом планировании в РФ» 2014 года [9] и описываемое ниже эталонное Программно-целевое управление [8], свободное от недостатков сложившейся в России практики использования инструментария целевых программ, берущих лучшее от целевых программ советских времён [11,12].

Сначала [9] конечные (общенациональные) цели ставит Президент РФ. Затем разрабатываются Стратегии развития страны, регионов, отраслей и т.д., обеспечивающие достижение поставленных Президентом целей. Для реализации рабочего (целевого) сценария Стратегии разрабатываются целевые Государственные программы (ГП) и комплексные годовые планы развития, осуществляется оперативное управление.

2.1. Эталонное Программно–целевое управление (ЭтПЦУ)

ЭтПЦУ включает в себе 15 этапов (вех) полного цикла эталонного варианта программно-целевого планирования и управления развитием.

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 целевых показателей развития.

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 развития, 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 годовое 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 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 подготовке отчетности.

Важно отметить, что:

- на этапе 14 срок предоставления итогов текущего года ноябрь (а не март следующего года), что устраняет разрыв в цикле управления и потери из-за возникающей неуправляемости;
- невыполнение хотя бы одного из вышеуказанных этапов ведет к значительным потерям в получении конечных результатов в заданные сроки.

Эталон.

Основные существенные для результативности элементы и требования эталонного ПЦУ (ЭтПЦУ) в многоуровневой организационной структуре.

Подробное описание приведено в связи с тем, что в сложившейся практике управления развитием за последние 10 лет при использовании программно-целевых инструментов все чаще происходят ведущие к потерям результатов существенные отклонения от методов, а иногда даже от принципов программно-целевого управления и управления вообще. Последнее дает основание для вывода о том, что в сложившейся практике недостаточна подготовка и компетентность значительной части разработчиков целевых программ и тех, кто занимается управлением их реализацией.

Основные требования от ЭтПЦУ.

- Цели:
 - Четко поставленные и проверяемые конечные социальные и финансово-экономические цели, включая регламент (технологии) горизонтального и вертикального целеполагания.
 - Обеспечение получения конечного результата (достижения конечной цели) при средне - и краткосрочном управлении реализацией Программ АС и, особенно, — годового плана развития.
 - Обеспечение независимого внешнего контроля.
- Минимальный набор целевых показателей:
 - социальные: уровень жизни; доля населения, находящегося за чертой и в черте бедности;
 - экономические: прирост объема производства, добавленной стоимости, ВВП, прирост поступлений в бюджет;
 - срок выхода на траекторию устойчивого роста с конкурентоспособными темпами (например, 8-9% в год).
- Конкретный комплексный план обеспечения достижения целей на всех уровнях, в том числе и на нижнем уровне реальных исполнителей программ развития.
 - Укрупненное описание комплексной целевой программы, реализующей Стратегию развития в ближайшие 2-3 года.
 - Комплексный годовой поквартальный план – задание на исполнение.
 - Календарный комплексный план работ на квартал и оперативное управление его реализацией и достижением целей.
- Мониторинг и контроль фактического исполнения плана.
 - Ежемесячное получение данных о фактических сроках выполнения работ (проектов), результатах, затратах и об эффективности затрат на развитие.
 - Контроль (внутренний и внешний) результативности и эффективности.
- Корректировка планов и Программы АС.
 - Анализ фактических результатов, затрат и отклонений «план-факт».
 - Принятие решений по корректировке плана (скользящему планированию части проектов нижнего уровня) на следующий месяц, квартал.
 - Принятие решений (ежеквартально) о перераспределении ресурсов между частью проектов, о прекращении выполнения части проектов и/или начале новых.
 - Принятие решений (раз в полгода) о досрочном прекращении выполнения части подпрограмм и о частичном перераспределении бюджета развития.
- Отчетность.
 - Отчеты о завершении полугода (15 мая) и года (15 ноября) с рекомендацией по изменению планов на следующий плановый период.
 - Годовой заключительный детальный отчет (1 апреля следующего года) для статистики.
- Контроль.
 - Контроль в конце года (внутренний и внешний) бюджетов, полученных результатов и

эффективности использования бюджета развития.

- Рекомендации по устранению недостатков.
- Подпрограмма по совершенствованию системы управления, кадрового, финансового и информационного обеспечения управления развитием.

Требования, особо важные для обеспечения роста результативности и эффективности в ближайшие 3 года и часто не выполняемые на практике:

- ПЦУ начинается на каждом уровне с постановки долгосрочных, среднесрочных (3 года) и краткосрочных (год поквартально) целей и завершается оперативным управлением, обеспечивающим достижение целей;
- целеполагание в многоуровневой системе обязательно завершается на нижнем уровне конкретных предприятий и организаций — исполнителей;
- соответственно, основным объектом управления, обеспечивающим в конечном счете реальный прирост конечных результатов, являются программы и проекты развития предприятий и организаций исполнителей нижнего уровня.

3. Примеры типовых отклонений от эталона и их последствия

3.1. Нарушения при целеполагании

Отсутствие у участника развития четко поставленной контролируемой конечной цели программы, проекта и/или алгоритма оценки степени достижения поставленной цели, что ведет к нецелевому использованию всего бюджета развития.

3.2. Подмена цели и/или целевых показателей их достижения

а) из-за отсутствия четко поставленной общей конечной цели Системы, замена частной целью, например, ведомственной, что делает общую конечную цель недостижимой;

б) из-за неадекватно выбранного критерия степени достижения цели развития, например, использование показателя «индекс роста» (цель 103%, факт 101%), вместо целевого показателя развития «прирост» (цель прироста 3%, факт 1%), что кардинально искажает величину степени достижения цели и оценку работы органа управления развитием $101/103=0,99$ (очень хорошо, нет необходимости корректировки), а реально $1/3=0,33$ (неудовлетворительно, необходимо неотложно и кардинально изменить управление);

в) сознательно целью ставится именно то, что умеет или полномочен делать данный орган управления, но имеет слабое отношение к требуемым конечным результатам, что ведет к невозможности достижения конечной цели и нецелевому использованию значительной части бюджета развития.

3.3. Разрывы или недостатки в процедуре целеполагания

Вертикаль: в многоуровневой организационной структуре при постановке целей следующему уровню ниже не предусматривается повторение цикла целеполагания еще на один уровень ниже, особенно — до нижнего уровня конкретных организаций, предприятий — исполнителей, проектных команд, обеспечивающих «на местах» развитие и прирост требуемых конечных целевых показателей (остальные уровни являются надстройками); это приводит к подмене объекта управления, к неуправляемости, потере результатов и к нецелевому использованию значительной части средств.

Горизонталь: отсутствие регулярной процедуры целеполагания и соответствующей ИТ «от будущего к настоящему» и «от настоящего к будущему», что приводит к выполнению далеко не самого предпочтительного варианта при решении задач «цели-средства» и значительным потерям в сроках и эффективности, в частности, отсутствие такой достаточно простой процедуры приводит к низкой востребованности инноваций и прикладных исследований, реально нужных конечному потребителю.

3.4. Разрывы или отсутствие полного цикла управления развитием

Особенно часто в ГП и ФЦП отсутствует заключительная часть (оперативное управление реализацией и своевременность получения конечных результатов). Устранение этого разрыва дает основной (многократный) прирост эффективности при переходе к прорывному развитию, поэтому эта мера включена в первую очередь работ по реализации проекта Программы АС2.

Важно еще раз подчеркнуть, что все приросты конечных результатов создаются только за счёт реализации программ развития на нижнем уровне конкретных предприятий и организаций — исполнителей в конкретных населенных пунктах и муниципальных образованиях.

Таким образом, особую, главенствующую роль в приросте темпов экономического и социального

роста и обеспечении безопасности играют целевые программы прорывного развития нижнего уровня (предприятий и организаций в конкретных населенных пунктах), результативная реализация которых является необходимым и достаточным условием роста на всех уровнях.

Авторам известны также и позитивные примеры такой проработки целевых программ (например, Авиапром, Росатом, Калининградская область). Но чаще всего заземления до нижнего уровня не происходит, что приводит к неуправляемости и потерям.

Соответственно, основными объектами управления развитием являются приоритетные программы и планы развития для следующих организаций — участников процесса развития: предприятия, организации и их объединения; отрасли; территории (МР и населённые пункты; регионы); Федеральные округа; ФОИВ; Правительство РФ; Председатель Правительства РФ; Федеральное собрание; Администрация Президента. Президент РФ.

В обзорной работе [13] и других показывается, что рост применения инструментария целевых программ (ГП) уже становится устойчивым трендом и реализация резервов эталонного ПЦУ существенно повысит результативность и эффективность ГП.

3.5. Экспериментальная доработка рекомендаций на пилотах с учётом Стратегии национальной безопасности (к требованиям ЭТПЦУ)

Указом Президента РФ № в мае 2021 г Утверждена новая Стратегия национальной безопасности [7], рекомендованная затем к выбору приоритетов высшего уровня и к первоочередному исполнению. под контролем Президента РФ. Например, в разделе по экономической безопасности рекомендуются прямо или косвенно следующие приоритетные направления

- Углубление переработки углеводородов.
- Углубление переработки сырья, в т. ч. по отраслям.
- Кратное увеличение доли гражданской продукции в ОПК.
- Удвоение несырьевого экспорта (например, на Восток), в т. ч. по отраслям и с расширением до полного перечня отраслей.
- Другие приоритеты (ускорение получения результатов в Арктической зоне, господдержки российских газелей и т.п.).

По каждому из этих и других приоритетных направлений необходимо уточнить объекты первой очереди, оценки прироста конечных результатов, определить конкретные пилотные объекты для доработки рабочих методик и их дальнейшего масштабирования первоочередные шаги по организации.

Пример для п.1. Углубление переработки углеводородов:

- выделение подгруппы 1.1. переработки нефти, в ней с новыми технологиями переработки и подгруппу с быстрыми результатами (реконструкция существующих заводов и масштабирование мобильных установок для тысяч скважин, в т.ч. законсервированных);
- сделанные оценки [8], показали, что за 2-3 года реализация только этих мер даст прирост поступлений в бюджет больше, чем поступления от продаж нефти, кроме того это будет сопровождаться массовым масштабированием инновационного предпринимательства, а также обеспечит независимость России от неуправляемых колебаний цен на нефть.

3.6 Первые примеры инициативных проработок и начала практического использования технологий направления 633

В период с декабря 2021г по март 2022г в четырёх отдельных организациях были выполнены инициативные (снизу) работы по освоению первой очереди технологий Указа 633. В том числе в Центре дополнительного профессионального образования (ЦДПО) МФТИ при повышении квалификации [17-20] по стратегическому управлению.

Выводы:

Безусловно, использование технологий 633 полезно; но это требует значительных трудозатрат пока отсутствующих специалистов высокой квалификации и создания дополнительной службы, что оказалось за 4 месяца посильно только крупной корпорации (Ростелекому), в его дочерней организации и получены прорывные конечные результаты. Положительную динамику показал ещё ЦДПО МФТИ, услуги которого по целевой командной переподготовке и опыт в части 633 целесообразно использовать на первых шагах работы над Программой АС2.

При разработке и реализации Программы АС2 технологии указа 633 оказались основой целостной системы управления, ИТ которой строятся и сверху вниз, и снизу в верх. Соответственно, каждая организация обязана будет ответить на вопросы о своём вкладе в прирост возможностей А и С в

предотвращение худшего сценария и вписаться в многоуровневую структуру системы управления указа 633.

Сосредоточимся теперь на стартовых шагах начала работ не только по разработке, но и по практической реализации и опишем кратко рекомендуемые организационные шаги по реализации Программы АС2.

4. Первоочередные организационные шаги и задачи

Установление связей

- с Научным центром Администрации Президента, разработавшим Основы госполитики в сфере стратегического планирования (на уровне Президента РФ);
- с заместителем Администрации Президента, ответственным за антисанкционную Программу, за повышение её результативности и эффективности;
- с руководством существующей Рабочей группы по антисанкционной Программе с учётом Спецоперации при Правительстве РФ.

Подготовка краткого материала по нашему предложению и повестке дня для Предварительного обсуждения по реализации идущего Проекта АС1 и проекта Программы АС2.

Организация совместной рабочей группы для уточнения и использования резервов и технологий повышения результативности и эффективности Антисанкционной Программы АС. Разработка календарного плана работ на 3-й и 4-й кварталы 2022 года.

Результаты предварительного анализа перспективы по АС на 2023 -2024 годы и рекомендации по необходимым заделам.

Выделение первой очереди работ по переходу на эталонное ПЦУ, реализующее резервы инструментария целевого планирования икратно повышающему прирост результатов Программы АС.

Неотложная доработка и реализация подпрограммы целевой командной переподготовки и подготовки квалифицированных кадров управленцев по развитию для Программы АС.

Подготовка и рассылка предложений. потребителям и партнёрам Предложения.

В качестве первоочередных пилотных задач управления развитием в 2022г.рекомендуется ограничиться следующими:

опережающая адаптация и использование единого комплекса механизмов управления развитием;

подготовка основного инструментария эффективного управления инновационным развитием-модернизированной программы инновационного развития (МПИР);

целевая командная переподготовка и подготовка высококвалифицированных кадров организаций-участников процесса управления развитием, в первую очередь для реализации на пилотных объектах.

В 2022 г реально организовать заделы на следующий год и первоочередные работы на 9-10 пилотных объектах, в т. ч.: две группы отраслей и корпораций (государственные, включая ОПК; быстрорастущие предприятия и компании, 2-3 пилотных региона и в каждом по 2 МР.

Анализ более 200 уже состоявшихся примеров успешной практической реализации первоочередных работ показал целесообразность рассмотрения рабочей группой следующих мер и механизмов.

Продолжение адаптации комплексной технологии оперативного и среднесрочного управления с реализацией на 8-10 пилотных объектах ЕПР21.

Малая серия использования резервов повышения эффективности Госпрограмм (ГП) за счёт устранения потерь из-за методических изъянов и существенное повышение управляемости и бюджетной эффективности Госпрограмм.

Обеспечение непрерывного увеличения конкурентоспособности и эффективности организаций за счёт использования инструментария базовой модернизированной программы инновационного развития (МПИР первой очереди) и системы управления инновационным развитием (СУИР).

Создание подсистемы регулярного поиска, адаптации и освоения лучших практик и технологий.

Увеличение доли быстрорастущих (20-30% и более в год) предприятий и организаций за счёт механизмов мотивации (например, кэш бэк от прироста) и стимулирования (например, предоставление господдержки прежде всего тем, кто даёт вклад в улучшение А и С или эффективности).

Принятие схемы «сильные предприятия – сильные МО - сильные регионы – сильная страна».

Практическое использование ИТ «снизу вверх» от результатов нижнего уровня программ развития конкретных предприятий и организаций на местах до МО, регионов, корпораций и отраслей.

Целевая командная переподготовка и подготовка кадров организаций-участников процесса управления развитием второй очереди для реализации на пилотных объектах.

Использование схемы: «освоение и адаптация комплекса технологий на нескольких пилотных

объектах – подготовка и реализация установочной серии (для предприятий и корпораций порядка 10), корректировка и подготовка средней серии (100-200) – затем масштабирование большой серии (примерно 1/3 объектов).

Ожидаемые улучшения от первой очереди работ: удвоение темпов роста конечного результата за 1,5 года и заметный (10-20%) прирост за 2-3 квартала на пилотах с минимальными затратами.

Предлагается в первую очередь использовать мало рисковые и проверенные обширной практикой инструментарий, технологии и опыт, методики, описанные в книгах [21-22]

5 Заключение и перспектива

5.1. Главные результаты

Предложен комплекс недорогих и быстрореализуемых мер и технологий (Программа АС2), реализация которого даст дополнительное кратное увеличение темпа прироста результатов и эффективности в условиях Спецоперации.

Подробно рассмотрены вопросы организации подготовительного этапа и работ первой очереди на 2022 год, включая выбор пилотных объектов и подготовку масштабирования.

5.2. Перспектива на 2023-2024 годы

Рассматриваются заделы, которые нужно предусмотреть в 2022 году, чтобы обеспечить дальнейший рост таких возможностей как:

- непрерывное повышение конкурентоспособности и кратное масштабирования эффективности (на базе подпрограмм МПИР и СУИР);
- кратное сокращение времени обработки данных по Программе АС (на базе модификации технологий big data [20]);
- существенное (в 1,5 раза и выше) дополнительное сокращение затрат и сроков, повышение эффективности развития с учётом инфраструктуры (на базе масштабирования комплекса моделей и алгоритмов системной оптимизации [1,8], включая траекторную модель для оптимизации траектории непрерывного устойчивого роста);
- многократное сокращение времени поиска и расчётов данных по тысячам предприятий и компаний из статистики за счёт их автоматизации, предложенное Дранко О.И. [16].

Литература

1. *Бирюков Н.С., Ириков В.А.* Инструментарий прорывного развития и возможности его использования в первой очереди реализации единого плана развития страны в 2021-2024 годах. Пленарный доклад, Сборник материалов МЛСД 2021.
2. Указ Президента РФ № 633 от 08.11.2021.) Об утверждении Основ государственной политики РФ в сфере стратегического планирования», кремлёвский сайт.
3. Послание Президента РФ от 1 марта 2018 года о прорывном развитии и целевых ориентирах, кремлёвский сайт.
4. *Мишустин М.В.* Отчёт о работе Правительства за 2021 г в Госдуме, правительственный сайт.
5. *Белюсов А.Р.* Доклад «О мерах правительства РФ по обеспечению устойчивости экономики» 12 апреля 2022г в Совете Федерации, правительственный сайт.
6. Технологии использования базы активных знаний по повышению эффективности антисанкционной борьбы для компаний. Первая очередь. (в печати.), коллектив авторов под редакцией Ирикова В.А. и Бирюкова Н.С., электронное издание 2022г, 128 с.
7. Указ Президента от 2.07.2021 № «О Стратегии национальной безопасности РФ», кремлёвский сайт.
8. *Ириков В.А.* Практические предложения по получению конечных результатов прорывного развития за 2-3 года. М.: Первый том, 2018. – 256 с.
9. Федеральный закон от 28.06.2014 «О стратегическом планировании в РФ» № 172 кремлёвский сайт.
10. Постановление правительства РФ Об управлении государственными программами РФ (май 2021 г.).
11. *Поспелов Г.С., Ириков В.А.* Программно-целевое планирование и управление. М.: Советское радио, 1976, 440 с.
12. *Поспелов Г.С., Ириков В.А., Курилов А.Е.* Процедуры и алгоритмы формирования комплексных программ. - М.: Наука, 1985. – 424 с.
13. *Волкова Е.Ю.* Место программно - целевого подхода в системе стратегического управления экономикой РФ. // Научные труды института народнохозяйственного прогнозирования РАН, 2021, с 167-191.
14. *Ириков В.А., Пономарёв П.В., Тарасенко В.М.* Разработка и апробация программы инновационного развития муниципального образования на примере Хохольского района Воронежской области. Практика, методика, рекомендации. -М.: МЗ-Пресс, 2013. -80 с.
15. *Дранко О.И.* Многоуровневая система моделирования доходов регионального бюджета в условиях

- коронакризиса / Труды 13-й Международной конференции MLSD2020. М.: ИПУ РАН, 2020. С. 30-36.
16. *Ириков В.А.* Стратегическое управление для инновационного предприятия: учебное пособие, - М.: МФТИ, 2016, -106 с.
 17. *Руштина Н.А.* «Стратегическое управление Компанией: перезагрузка» подзаголовок «Совершенствование управления разработкой и реализацией инструментария Указа 633 на уровне Компании с апробацией на примерах». Аттестационная работа по курсу повышения квалификации «Стратегический менеджмент «ЦДПО МФТИ, кафедра инновационного менеджмента, 2022 г.
 18. *Костерин И.В.* «Совершенствование системы управления развитием на примере организации по экспертизе проектной документации» Аттестационная работа по курсу повышения квалификации «Стратегический менеджмент «ЦДПО МФТИ, кафедра инновационного менеджмента, 2022 г.
 19. *Барбас О.С.* «Использование больших данных в банковском секторе» Аттестационная работа по курсу повышения квалификации «Стратегический менеджмент «ЦДПО МФТИ, кафедра инновационного менеджмента 2022 г.
 20. *Балашов В.Г., Ириков В.А.* Технологии повышения финансового результата (третье издание). – М.: МЦФЭР, 2006, 2009 г. – 672 с.
 21. *Балашов В.Г., Ириков В.А., Иванова С.И.* Рост и прорыв в лидеры. Практикум по преодолению кризиса. – М.: Дело, 2009 г. – 336 с.
 22. *Балашов В.Г., Ириков В.А., Токарев В.Д.* Опыт реформирования: четырёхкратный рост и техперевооружение. Трёхлетний опыт ОАО «Салаватстекло». М.: Приор, 2002. – 320 с.