

## МОДЕРНИЗАЦИЯ РЕШЕНИЯ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАДАЧ И МЕТОДОВ ПРОГРАММНО-ЦЕЛЕВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ ПРОРЫВНЫМ РАЗВИТИЕМ

**Гончар Д.Р.**

*ФИЦ «Информатика и управление» РАН, Москва, Россия*  
trpl@ya.ru

**Ириков В.А.**

*Институт проблем управления им. В.А. Трапезникова РАН, Москва, Россия*  
irikov41@mail.ru

*Аннотация. На основе использования программно-целевого планирования и управления (ПЦПУ) обсуждаются вопросы осуществления инициативы Президента РФ по переходу России к прорывному развитию. На основе практического опыта и владения методами ПЦПУ авторами представлено Предложение по модернизации, обеспечивающее приемлемое решение ключевых проблем развития.*

*Ключевые слова: прорывное развитие, модернизация, эффективность, темп роста, инструментарий.*

### **Введение**

В своём Послании [1] от 1 марта 2018 года (далее Послание 2018) Президент РФ поставил задачу по переходу к прорывному решению стратегически важных задач прорывного развития страны. Все Послания последующих лет также так или иначе связаны с прорывным развитием.

В числе целей и задач, указанных в Послании 2018 по теме доклада сказано главное: «о прорывном развитии «Необходимо сконцентрировать все ресурсы и силы для достижения одной стратегической цели – *прорывного развития* России. Не сделаем этого – не будет будущего ни у нас, ни у наших детей, ни у нашей страны».

– Нам нужна экономика с темпами роста *выше мировых*.

– За счёт чего изыскать средства: повысить *эффективность* государственных расходов; наращивание экономического потенциала страны, каждого региона – главный источник дополнительных ресурсов; необходимо на принципиально ином уровне задействовать источники роста.

Надо ещё больше укрепить своё единство, чтобы мы работали как одна команда, которая *понимает, что перемены необходимы*, и готова отдавать свои силы, знания, опыт, талант для достижения общих целей».

Для этого потребовалось адаптировать к специфике прорывного развития [2] наработанные и новые комплексы мер и механизмов (с учётом требования получения значительных конечных социально-экономических результатов в течение двух–трёх лет).

В итоге *удалось сформировать Предложение*, реализующее эти требования и обеспечивающее около 90% прироста результатов первых двух лет (далее «Предложение»). Его полная реализация способна не только примерно в 1,5–1,7 раза ускорить получение конечных социально-экономических результатов, намеченных в законе о бюджете на 2023–2025гг, но и удвоить прирост результатов, утроить темпы роста. Это Предложение подробно описано в книге [3].

*Место* данного Предложения среди других возможностей и средств развития: Предложение является дополнением к другим известным средствам планирования развития (макроэкономическим, бюджетным, институциональным и др.), что значительно облегчает его *практическую реализацию*. Кроме того, в нём обеспечивается *более полное* использование накопленных резервов повышения *эффективности* управления развитием (в первую очередь – оперативного управления результативным инновационным развитием). Подтверждённые практикой оценки показали, что это дополнение создаёт *возможность кратного повышения темпов роста* не только в перспективе, но и в ближайшие 2–3 года.

*Основные акценты* в докладе и предлагаемые направления модернизации

Определение: *модернизация* – это изменение негативной сложившейся практики для обеспечения улучшения целевых показателей развития.

Предварительный перечень основных акцентов, связанных с модернизацией первой очереди:

- введение нового целевого показателя «*кратность ускорения* реакции на введение санкций»;

- активное *предотвращение потерь* за счёт опережающих действий по нанесению *максимальных потерь* противникам и конкурентам (самый результативный и эффективный алгоритм действий);
- *устранение неспособности* большинства руководителей к целеполаганию на конечные результаты развития в многоуровневой организационной структуре;
- *мотивирование на конечные результаты* организаций и физических лиц – участников развития;
- рекомендации *по изменениям методического обеспечения* управления развитием в 2023–2024 гг.;
- *изменения (реформирование)* негативной сложившейся практики управления развитием;
- поясняющие примеры (кейсы) реформирования и модернизации для конкретных объектов управления.

## 1. Целеполагание

Определение: цель – это желаемое состояние объекта в будущем. Используется язык видения (vision).

Рассматриваются конечные цели (на период 3 года и цели первой очереди (на год)).

Роль стратегии развития

Основная роль стратегии (и только стратегии) – формирование 4–5 методически единых *сценариев* развития внешней и внутренней среды, предварительная формулировка цели развития (vision), анализ, определение наиболее вероятного сценария и целевого сценария для реализации, предпочтительнее в формулировке «основные положения стратегии и программы её реализации».

В 2014 году Президентом РФ утверждён в книге [4] регулирующий документ (172 ФЗ «О стратегическом планировании в РФ»).

Состояние и сложившаяся негативная практика.

В настоящее время в России имеются сотни утверждённых стратегий развития организаций, отраслей, регионов, муниципальных образований, большинство которых несопоставимы методически, не удовлетворяют 172 ФЗ и *нереализуемы*. Что, безусловно, мешает управлению развитием и приводит к неоправданным потерям.

В связи с этим комплекс мер по стандартизации и модернизации существующих стратегий является одним из первоочередных.

- Вклад в достижение целей развития.
- Создаётся *только* программами развития организаций и предприятий нижнего уровня, остальное – это только надстройки.
- Состояние дел: в подавляющем большинстве (хотя авторам известно 4 положительных примера): постановка целей до нижнего уровня не доходит, а иногда и средства, выделяемые на это федеральным бюджетом.
- В наше Предложение входит регламент процесса целеполагания в многоуровневой структуре от федерального уровня к федеральным округам (ФО), регионам (СРФ), муниципальным районам (МР) до населённых пунктов и программ развития организаций и предприятий нижнего уровня.
- Типичные ошибки в процессе целеполагания (подмена целей, запаздывание подготовки управленческих кадров и команд и др.).

## 2. Основные требуемые изменения (реформирование и модернизация)

### 2.1. Основные узкие места прорывного развития и схемы их устранения

Программно-целевые инструменты. Позитивные изменения и недостатки.

В российской практике управления в последнее десятилетие появилось много позитивных изменений и в то же время критики недостатков сложившейся негативной практики.

Позитивные изменения, способствующие прорывному развитию:

- Появились [5] категория «Программа инновационного развития» (ПИР), как начальная версия Системы управления инновационным развитием, в которой впервые для 46 госкорпораций управление инновационным развитием выделено из текущей деятельности с организацией отдельной службы. С 2011 года появилась также впервые в стране категория модернизированной ПИР (МПИР). Основные направления изменений (модернизации) ПИР: привязка к конечным результатам (в ПИР этого не было); использование методов принятия выгодных решений, обеспечивающих оперативное управление достижением целей и другие; Пример практического применения МПИР в регионе приведён в брошюре [6].

- Появилась категория «Государственная программа» (ГП), как основной программно – целевой инструмент федерального уровня, по сравнению с существовавшими инструментами гораздо более комплексный, системный, межведомственный;
- Президентом РФ утверждён 172 ФЗ «О стратегическом планировании в РФ»; как первая версия будущей целостной Системы управления развитием этот закон вполне достаточен для пилотной актуализации и модернизации (например, по введению процедуры «прогонки» новой версии закона и оценки вклада изменений в прирост конечных результатов). После доработки и подготовки к тиражированию версия модернизации будет готова к массовому использованию в 2024 году.

Важно отметить, что в Предложении срок предоставления итогов текущего года *ноябрь*, (а не *март следующего года*). Это устраняет разрыв в цикле управления *и потери, возникающие* из-за неуправляемости.

Основные существенные для результативности элементы и требования эталонного ПЦПУ (Эт ПЦПУ) *в многоуровневой организационной структуре*.

Подробное описание приводится ниже 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 и для вывода *о недостаточной подготовке и компетентности значительной части разработчиков* целевых программ и тех лиц, которые занимаются управлением их реализацией.

Основные требования от ЭтПЦПУ

1. Цели:

- 1.1. Конечные социальные и финансово-экономические цели должны быть чётко поставлены и проверяемы, включая регламент (технологии) целеполагания.
- 1.2. Требуется *обеспечить получение конечного результата (достижения конечной цели)* при среднесрочном и краткосрочном управлении реализацией программ и, особенно, – *годового плана развития*.
- 1.3. Обеспечить независимый внешний контроль и корректировку.
- 1.4. 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).

2. Конкретный *комплексный план достижения целей* на всех уровнях, в том числе и на нижнем уровне реальных исполнителей программ развития.

- 2.1. Укрупненное описание комплексной целевой программы, реализующей Стратегию развития в ближайшие 2–3 года.
- 2.2. Комплексный годовой поквартальный план – задание на исполнение.
- 2.3. Календарный комплексный план работ на квартал и оперативное управление его реализацией и достижением целей.

3. Мониторинг и контроль фактического исполнения плана.

- 3.1. Ежемесячное получение данных *о фактических сроках* выполнения работ (проектов изменений), *результатах, затратах и об эффективности затрат* на развитие.
- 3.2. Контроль (внутренний и внешний) *результативности и эффективности*.

4. *Корректировка* планов и программ.

- 4.1. Анализ фактических результатов, затрат и отклонений *«план-факт»*.
- 4.2. Принятие решений *по корректировке плана* (скользящему планированию части проектов нижнего уровня) на следующий месяц, квартал.
- 4.3. Принятие решений (ежеквартально) о перераспределении ресурсов между частью проектов, о прекращении выполнения части проектов и/или начале новых.
- 4.4. Принятие решений (раз в полгода) *о досрочном прекращении выполнения* части подпрограмм и о частичном (порядка 10%) *перераспределении бюджета развития*.

## 5. Отчетность.

5.1. Отчеты о завершении полугода (15 мая) и года (15 ноября) с рекомендацией по изменению планов на следующий плановый период.

5.2. Годовой заключительный детальный отчет (1 апреля следующего года) для статистики.

## 6. Контроль.

6.1. *Контроль в конце года* (внутренний и внешний) бюджетов, полученных результатов и эффективности использования бюджета развития.

6.2. Рекомендации по устранению недостатков.

7. Подпрограмма по совершенствованию системы управления, согласование кадрового, финансового и информационного обеспечения развития.

8. Требования, особо важные для обеспечения роста результативности и эффективности в ближайшие 3 года, *часто невыполняемые на практике*:

- ПЦПУ 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, опять являются программы и проекты развития предприятий и организаций исполнителей нижнего уровня.

Недостатки, серьёзно мешающие прорывному развитию.

В условиях новых вызовов при переходе к прорывному развитию

- вышеперечисленные требования не выполняются или носят фрагментарный, локальный характер;
- сложившаяся практика управления инновационным развитием была ориентирована на промежуточные, а не на конечные цели и результаты.

Вывод:

Сложившаяся практика управления развитием пока *не удовлетворяет основным требованиям прорывного развития*.

Главная причина связанных с этим потерь, на наш взгляд, – это отсутствие целостной Системы управления результативным по конечным целям инновационным развитием, *дающим прямой вклад* в улучшение социально – экономического состояния и национальной безопасности.

Об этом свидетельствует, в частности, довольно жёсткая *критика* применения основного программно-целевого инструмента на федеральном уровне – Государственных программ (ГП).

В основном [3] это выступления В.И. Матвиенко и членов Совета Федерации.

Некоторые цитаты:

- Имеющиеся программы не увязаны между собой, существуют сами по себе, не создавая целостной системы... Практически остаётся нереализованным программный принцип построения бюджета.
- Нет альтернативы немедленному началу *структурной модернизации*.

Модернизацией ни в коем случае нельзя считать догоняющее развитие. Только качественный *прорыв* в инновационную экономику позволит России занять достойное место в мире.

Серьёзные резервы кроются в *повышении эффективности* использования бюджетных ресурсов... Необходимы кардинальные изменения.

Важно отметить, что практически *все отмеченные недостатки устранимы при использовании эталонного ПЦПУ, т.е. являются резервами роста*. Достаточная для *прорыва* часть этих резервов реализуется в процессе выполнения рассматриваемого Предложения.

Основное назначение обсуждаемого Предложения – опираясь на научно обоснованные и практически проверенные наработки, дать конкретные предложения, обеспечивающие *существенный вклад в ускорение практической реализации прорывного развития*, намеченного на 3 года.

Основной прирост конечных результатов за 3–4 года обеспечивается в основном за счёт использования трёх комплексов мер и механизмов:

*Комплекс мер 1* (прирост конечных результатов в 2023–2024 годах). Частичное улучшение сложившейся практики развития на всех уровнях. Потенциал его реализации: дополнительное увеличение темпов роста не менее 5% за 2 года.

Главные достоинства: нет крупных преобразований, «раскачивающих уже плывущую лодку», быстрое (за месяц–два) разворачивание работ и начало прироста результатов через полтора–два квартала, обеспечение с низкими затратами примерно 0,9 прироста результатов в первые 2 года и 0,7 за 3 года.

Основные недостатки: это мероприятие *разовое*, исчерпывающее свои резервы примерно за 3–5 лет. Кроме того, оно не обеспечивает инновационного прорыва (обгона).

*Комплекс мер 2* (прирост конечных результатов с середины 2024 г.) Сокращение, а затем *предотвращение потерь из-за острого дефицита квалифицированных кадров и команд*, ускорение развития человеческого потенциала, в первую очередь – необходимого для успешного прорывного инновационного роста.

*Комплекс мер 3* (прирост конечных результатов с конца 2024 г.). Системная проработка и реализация «сверху вниз» инициатив Президента РФ с использованием кардинально обновлённого с учётом новых вызовов комплекса программно-целевых и проектных инструментов, реализующих *целевой разрез управления развитием*.

Главные достоинства: инициатива проявлена высшим уровнем руководства (Президентом РФ), *нужная для прорыва амбициозность* поставленных целей, масштабность применения инструмента с обеспечением примерно 2/3 прироста результатов за 6 лет, что может стать основой для устойчивого долгосрочного посткризисного роста.

Главные недостатки: необходимость значительных преобразований на федеральном уровне управления формированием и реализацией проектов, приоритетных на уровне Президента и Правительства, относительно медленное разворачивание работ, особенно по масштабированию (около года) и начало основного прироста результатов года через полтора–два года (с 2025 г.).

*На высшем уровне руководства* (приоритетные проекты прорывного развития на уровне Президента РФ и Председателя Правительства РФ) в рамках целостной Системы по третьему комплексу мер предлагается использовать следующие программно-целевые инструменты и механизмы.

- Процедура и рабочие методики постановки многоуровневой системы конечных целей *прорывного развития* страны.
- Правила принятия решений для выбора приоритетов (начиная с выбора пакета приоритетных проектов на уровне Президента РФ), обеспечивающие достижение поставленных Президентом амбициозных целей *в предельно сжатые сроки и с максимальной эффективностью использования бюджетных средств* (не менее чем в 1,3 раза выше сложившейся эффективности бюджетных расходов на развитие).
- Это может обеспечить программно-целевой инструмент для реализации каждого из отобранных президентских проектов «Сквозная комплексная целевая программа (СКЦП)», резко повышающий *реализуемость, результативность по конечным целям и эффективность использования бюджета развития*.
- Многоуровневая процедура (Президент РФ – Правительство РФ – ФОИВ и СРФ) и рабочие методики уточнения целей и приоритетов каждого уровня, разработки соответствующей СКЦП для реализации каждого принятого на данном уровне приоритетного проекта.
- «Заземление» СКЦП *до нижнего уровня* конкретных предприятий и организаций – непосредственных исполнителей программ прорывного развития.
- Процедура и рабочие методики разработки и согласования комплексных годовых поквартальных планов и обеспечения получения прироста конечных результатов *прорывного развития* разных уровней.
- Процедура и рабочие методики ежеквартального оперативного контроля и анализа «план-факт», корректировки комплексных планов развития организаций нижнего уровня.

*Комплексный план развития на нижнем уровне* 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 проектов и программ развития;

- *бюджет развития* в формате плана движения денежных средств, включая определение источников финансирования.

*Потенциал* вклада реализации этой части («сверху вниз») Предложения: *прирост темпов экономического роста за 3–4 года более 10%*. Работы по подготовке реализации этого потенциала на пилотных объектах *необходимо начинать неотложно*.

Основные (по потерям) разрывы или недостатки в процедуре целеполагания [3].

По вертикали: в сложившейся практике в многоуровневой организационной структуре при постановке целей следующему уровню ниже *не предусматривается повторения цикла целеполагания ещё на один уровень ниже*. Особенно — до нижнего уровня конкретных организаций, предприятий — исполнителей, проектных команд, обеспечивающих «на местах» развитие и прирост требуемых конечных целевых показателей. Это приводит к подмене объекта управления, к неуправляемости, потере результатов и к нецелевому использованию средств.

По горизонтали: 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 к значительным потерям в сроках и эффективности.

Разрывы или *отсутствие полного цикла управления развитием*: «предварительная формулировка целей – прогноз – стратегия развития – программа – план – оперативное управление реализацией – обеспечение своевременного получения конечного результата – обратная связь (анализ план-факт – корректировка планов и программ) – устранение недостатков, уточнение целей» – и повторение цикла.

Особенно часто в ГП и ФЦП *отсутствует заключительная часть* (оперативное управление реализацией и своевременность получения конечных результатов). Меры по устранению этого разрыва *дают основной (многократный) прирост эффективности при переходе к прорывному развитию*. Эта мера включена в первую очередь работ по реализации Предложения.

Результативное инновационное развитие.

*Решающая роль инноваций в управлении* в росте результатов в первые 2 года.

Основной вклад в прирост конечных результатов в ближайшие 2 года обеспечивается использованием следующих двух особенностей управленческих новшеств (проектов изменений сложившейся практики управления, а также проектов создания новинок).

- Управленческие инновации реализуются многократно быстрее (в 3–5 раз) и дешевле (в 20–30 раз) инвестиционных проектов по производственным продуктовым и технологическим инновациям, но дают примерно такой же вклад в конечный результат (рост в 1–2 раза). Соответственно, *управленческие инновации в десятки раз эффективнее, на них наиболее выгодно выделять ограниченные средства*.
- В России накоплено за последние 10–15 лет столько готовых к масштабированию и мало востребованных управленческих новшеств, что их использование может дать уже за полгода заметные результаты на пилотах, а за 3 года при четкой организации в несколько раз превзойти амбициозные целевые установки Президента РФ на этот период.

Соответственно, *именно освоение управленческих инноваций является основой стартового механизма прорывного развития* в первые 2 года и дадут главный вклад (более 0,7) прироста социально-экономических результатов за 3 года.

Сложившаяся практика управления развитием и направления её реформирования и модернизации.

Примеры (кейсы) реформирования и модернизации:

- по развитию предприятий и организаций нижнего уровня;
- по комплексному использованию резервов развития территорий муниципальных районов (МР);
- по устранению нереализуемости существующих отраслевых и территориальных стратегий развития;
- по реформированию узких мест развития региона;
- по изменениям в методическом и кадровом обеспечении;
- по Доктрине продовольственной безопасности РФ;
- по 172 ФЗ «О стратегическом планировании в РФ».

### 3. Методики и инструментарий повышения эффективности управления развитием

#### 3.1. Первая очередь методик и алгоритмов, достаточная для первого удвоения результатов в 2023–2024 годах

- целеполагание;
- «затраты – эффект»;
- эталонное ПЦПУ;
- мотивирование на конечный результат организаций, подразделений и физлиц;
- наполнение фонда развития и поощрения;
- целевая командная переподготовка квалифицированных кадров.
- определение эффективности и оценка вклада изменений в результаты реформирования и модернизации;
- определение заделов, необходимых для решения задач второй очереди (таких, как непрерывное повышение конкурентоспособности объектов управления).

#### 3.2. Вторая очередь методик и алгоритмов

- непрерывное повышение конкурентоспособности объектов управления;
- получение основных результатов от работ первой очереди;
- системная оптимизация;
- использование траекторного подхода к решению задачи выхода на траекторию развития;
- рекомендация: для обучения участников развития полезно использование статей о ПЦПУ в электронной Большой Российской Энциклопедии (БРЭ). *Для желающих уточнений – обратная связь* Отправка: 20230517 Научно-образовательный портал (170523).

#### 3.3. Краткая конкретизация части примеров (кейсов) реформирования и модернизации:

- 1) по развитию предприятий и организаций нижнего уровня по комплексному использованию резервов развития территорий муниципальных районов (МР) на примере [11] Хохольского МР Воронежской области;
- 3) по реформированию узких мест развития региона на примере Алтайского края;
- 4) по Доктрине продовольственной безопасности РФ на примерах оценки резервов роста малых хозяйств;
- 5) по модернизации 172 ФЗ «О стратегическом планировании в РФ» (на примере учёта указа Президента № 633 [7]).

Дополнительные требования к системе управления прорывным развитием [4]:

А. Основная цель прорывного развития: государственно значимые приросты конечных результатов обеспечить в кратчайшие сроки (2–3 года), их значительный прирост должен начаться с 2024 года с минимальными дополнительными расходами дефицитных финансовых и человеческих ресурсов.

Б. Обеспечить комплексный, системный подход к решению поставленных амбициозных целей и задач, ориентированный на достижение конечных целей социально-экономического роста и обеспечения национальной безопасности.

В. Обеспечить реализацию инновационных прорывов («обгонять, не догоняя»). Своевременно создать достаточный для этого конкретный инструмент, механизмы и команды.

Г. *Обеспечить уверенный, долгосрочный рост. Создать для этого кардинально более результативную и эффективную Систему* управления прорывным развитием, свободную от системных проблем и от большинства других недостатков сложившейся практики управления развитием.

Д. *Обеспечить максимальную эффективность использования бюджета развития* за счёт создания целостной многоуровневой Системы управления результативным по конечным результатам инновационным развитием.

Крупномасштабные проекты, высокоэффективные по отдаче на единицу затрат:

- результативные на период 3 года проекты «Масштабирование накопленных управленческих инноваций», структурная программа «Удвоение доли конкурентоспособных быстрорастущих предприятий»;

- результативные на период 6 лет *проекты крупных структурных преобразований*, такие как «Удвоение доли глубокой переработки сырья», «Утроение доли гражданской продукции на предприятиях ОПК».

Первоочередные (на год) управленческие инновации

В скользящий годовой комплексный план развития будут входить высокоэффективные инновации в управлении в основном из следующего списка 12-ти сформирован в результате выявления тех преобразований, которые в исследуемой выборке (более 300) практических примеров успешного роста российских компаний *практически всегда (в 90–95% случаев) дают 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.

Конкретизация двух примеров (кейсов)

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

Указом Президента РФ в мае 2021 г. Утверждена новая Стратегия национальной безопасности, 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:

1. Углубление переработки углеводородов.
2. Углубление переработки сырья, в т. ч. по отраслям.
3. Кратное увеличение доли гражданской продукции в ОПК.
4. Удвоение не сырьевого экспорта.
5. 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 (кейс) 1.* Для приоритета 1 «Углубление переработки углеводородов:» уточнение приводит к следующей конкретизации приоритетов до нижнего уровня.

- 1) выделение подгруппы 1.1. «Переработки нефти», в ней – подгруппу 1.1.1. «С новыми технологиями переработки и подгруппу 1.1.2. «С ускоренным получением результатов» (реконструкция существующих заводов)
- 2) выделение подгруппы 1.1.2.1 «Масштабирование *мобильных установок для тысяч скважин*, (в т.ч. законсервированных);

Сделанные оценки, показали, что за 2–3 года реализация только этих групп мер даст прирост поступлений в бюджет страны больше, чем суммарные поступления от продаж нефти.

Кроме того, это будет сопровождаться массовым (сотни и тысячи примеров муниципально-частного партнёрства на законсервированных скважинах) *масштабированием инновационного предпринимательства*,

Важно также отметить, что реализация описанной выше конкретизации приоритета «Углубление переработки углеводородов» обеспечит ещё и решение стратегически важной для страны задачи *обеспечения независимости России от неуправляемых колебаний цен на нефть*.

*Пример (кейс) 2.* приоритет по реформированию и модернизации «Доктрина продовольственной безопасности РФ», одной из основных целей которой является обеспечение отечественными продуктами питания.

Имеются серьёзные проблемы [15]. Нет ни одного региона, который по всем 8 продуктам удовлетворяет нормам Минздрава; по ягодам и фруктам обеспеченность около трети и т. п. Это ведёт к постоянному недоеданию и болезням. А также неприемлемо *низкий уровень самообеспечения* этих норм практически во всех северных, сибирских и дальневосточных регионах. Вплоть до возникновения недопустимых Чрезвычайных ситуаций (ЧС). Так, например, [15] в Хабаровском крае в 2020 году самообеспечение упало по ряду продуктов ниже 10%, по овощам – на 26 % и даже по картофелю – ниже 50%.

Необходимы неотложные меры, включая поиск и апробацию новых и пока неиспользуемых возможностей. Мы ограничимся в данном примере кратким анализом возможности значительного (в 1,5–1,7 раза) и быстрого увеличения выращивания и доставки потребителям продуктов питания малыми формами хозяйствования: крестьянскими (фермерскими), из которых тысячи недогружены. Но в основном и в первую очередь рассматриваем личные подсобные хозяйства населения (ЛПХ), число которых *миллионы* и которые уже дают более половины продуктов питания и почти неуправляемы на федеральном, да и на региональном уровне. При этом любой *прирост их объёмов означает прирост самообеспечения*.

Наши предварительные оценки для Московской области показали, что:

- по яблокам уже в 2023 году потери урожая можно снизить примерно в 1,5 раза и удвоить за 2 сезона;
- по чесноку увеличить объём за 2 сезона вдвое (обычно за 4);
- при организации взаимовыгодного сотрудничества ассоциации ЛПХ с администрацией муниципального района (МР) потенциально можно увеличить уровень самообеспечения в МР вдвое за 2 сезона;
- анализ экологических карт области показал наличие достаточных площадей как для ЭКО чистой продукции, так и с частично улучшенной экологией (ЭКО +), наличие которой может кратно повысить цены и обеспечить устойчивый прирост спроса как в России, так и за рубежом;
- организация сотрудничества с быстро растущими крупными компаниями – продавцами типа компании «Вкусвилл», обеспечивающей растущий заказ на продукцию ЭКО +, также повысит устойчивый рост производительности и конкурентоспособности ЛПХ;
- применение рассмотренных комплексов мер и механизмов повышения результативности и эффективности управления также потенциально может повысить конкурентоспособность и удвоить результаты. Имеются и другие плюсы.

Таким образом, достаточно много возможностей и плюсов, чтобы более внимательно изучить их.

Имеется и много рисков и минусов: высокая конкуренция, нарастающий дефицит финансовых ресурсов, дефицит квалифицированных кадров и команд (особенно - в малых хозяйствах) и другие.

С учётом вышеизложенного авторы пришли к выводу о целесообразности организовать с 2023 года комплексное исследование, причём мы почти уверены (на 80–90 %) в успешном и скором его завершении. Начать целесообразно с совершенствования практики управления развитием с привлечением таких высокопрофессиональных организаций, как Институт проблем управления (ИПУ), Институт комплексных стратегических исследований (ИКСИ) и других организаций

## **4. Заключение и перспективы**

### **4.1. Вывод**

Сформулировано Предложение с комплексом инструментов и технологий, апробированных как на пилотах, так и на малой и средней сериях различных объектов управления. Его реализация даже в сложных условиях новых вызовов обеспечивает решение нерешаемых раньше проблем (в основном за счёт системного подхода, модернизации, выявления и мобилизации пока неиспользуемых новых возможностей. Для облегчения читателю понимания это Предложения кратко описываются в пяти близких к практике примеров (кейсов).

### **4.2. Перспективы.**

**Основные направления использования модернизации и изменения негативной сложившейся практики (её реформирования) в 2023–2024 гг.**

- 1) организация модернизации примерно 30 *утверждённых стратегий*, анализ результатов и предложений по масштабированию ещё на 100;
- 2) отработка на пилотах новых возможностей улучшения результатов реализации Доктрины продовольственной безопасности РФ на примерах оценки и использования резервов роста малых хозяйств;
- 3) первоочередные регионы: предположительно Московская область, 2–3 чернозёмные области и все федеральные округа.

## Литература

1. Послание Президента РФ от 1 марта 2018 года о прорывном развитии и целевых ориентирах. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.kremlin.ru/events/president/news/56957> (дата обращения: 8.07.2023).
2. *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 MLSD 2021.
3. *Ириков В.А.* Практические предложения по получению конечных результатов прорывного развития за 2–3 года. – М., 2018. – 244 с.
4. Федеральный закон от 28.06.2014 «О стратегическом планировании в РФ» № 172 [Электронный ресурс]. URL: <http://www.kremlin.ru> (дата обращения: 8.07.2023).
5. Решение Правительственной комиссии по высоким технологиям и инновациям от 23 августа 2010 г., протокол № 4 «Рекомендации по разработке программ инновационного развития АО».
6. *Голов О.Е., Ириков В.А.* Инструменты и примеры повышения результативности и эффективности управления согласованным развитием региона и отраслей. – М: Издательство «Белая река» г. Уфа, 2015 г – 137 с.
7. Указ Президента РФ № 633 от 08.11.2021.) Об утверждении Основ государственной политики РФ в сфере стратегического планирования» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.kremlin.ru> (дата обращения: 8.07.2023).
8. Указ Президента от 2.07.2021 № «О Стратегии национальной безопасности РФ». [Электронный ресурс]. URL: <http://www.kremlin.ru> (дата обращения: 8.07.2023).
9. *Поспелов Г.С. Ириков В.А.* Программно-целевое планирование и управление. М.: Советское радио, 1976. – 440 с.
10. *Поспелов Г.С., Ириков В.А., Курилов А.Е.* Процедуры и алгоритмы формирования комплексных программ. – М.: Наука, 1985. – 424 с.
11. *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.
12. *Ириков В.А.* Стратегическое управление для инновационного предприятия: учебное пособие, – М.: МФТИ, 2016. – 106 с.
13. *Балашов В.Г., Ириков В.А.* Технологии повышения финансового результата (3-е изд.). – М.: МЦФЭР, 2006, 2009 г. – 672 с.
14. *Балашов В.Г., Ириков В.А., Иванова С.И.* Рост и прорыв в лидеры. Практикум по преодолению кризиса. – М.: Дело, 2009 г. – 336 с.
15. Институт комплексных социальных исследований (ИКСИ). [Электронный ресурс]. URL: <http://icss.ru> (дата обращения: 8.07.2023).
16. *Ириков В.А., Тренёв В.Н.* Распределённые системы принятия решений. Теория и приложения. – М.: Наука. Физматлит, 1999. – 288 с.