

ПРАКТИЧЕСКИЕ ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО ОБЕСПЕЧЕНИЮ НАЦИОНАЛЬНЫХ ЦЕЛЕЙ РФ И РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММ И ПЛАНОВ РАЗВИТИЯ НА 6 ЛЕТ И ПРОГНОЗА НА 12 ЛЕТ

Ириков В.А.,

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

Гончар Д.Р.

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

Аннотация. Анализ особенностей планового периода 6 лет, включая новые амбициозные цели, поставленные Президентом РФ, в сопоставлении со значительными ограничениями сложившейся практики показал, что возможны сценарии, при которых эти цели могут быть недостижимы. Излагается Предложение, способное предотвратить эту угрозу.

Ключевые слова: развитие, цели, ограниченные возможности, достижимость целей.

Введение

Данный доклад и изложенное в нём Предложение по решению проблем развития на периоды 6 и 12 лет учитывают национальные цели, поставленные в Указе Президента РФ от 7 мая 2024 года № 309 [1] и утверждённые Президентом майские кадровые изменения. Данное предложение продолжает курс на прорывное развитие, ранее обозначенный в предыдущих посланиях Президента и постановлениях Правительства РФ [2–6].

Изложенные ниже материалы являются конкретизацией и развитием с учётом особенностей рассматриваемого периода времени (2024–2030 и 2036 годы) в основном книги В.А. Ирикова «Практические предложения по получению социально-экономических результатов прорывного развития за 2–3 года» [7].

Основное назначение и структура доклада и Предложения:

- уточнение (на основе амбиционных целевых ориентиров Президента РФ) достижимых целей развития и задач на перспективу;
- поиск и создание средств, обеспечивающих достижение целей и решение задач;
- обеспечение инструментария решения задач и механизмов практического достижения целей и реализации президентских программ;
- создание и использование единой эффективной системы управления развитием (СУИР).

1. Основные практически важные примеры государственных задач развития

1.1. Комплексная поддержка реализации шестилетней Программы Президента РФ на период 6 лет (2024–2029 гг.).

1.2. Совершенствование управления реализацией особо важных программ, курируемых лично Президентом РФ (5–7 программ).

1.3. Комплексная поддержка проекта повышения роли в развитии страны федеральных округов (ФО) и полномочных представителей Президента.

1.4. Примеры поручений Президента РФ, рекомендаций Совета Федерации и др.

1.5. Командная подготовка кадров, консорциум исполнителей, информационное и законодательное обеспечение.

2. Цели и задачи поэтапной реализации долгосрочных национальных целей

В работе рассматривается следующая общая формулировка основной цели развития страны на 6 лет: обеспечить значительное повышение безопасности, уровня жизни населения и финансово-экономического состояния предприятий и территорий, выполнить все принятые социальные обязательства и программы при значительно меньших затратах бюджетных средств.

Конечная прикладная цель – реальное и существенное повышение результативности и бюджетной эффективности управления развитием федеральных округов, регионов, муниципальных районов, муниципальных образований населённых пунктов, корпораций, отраслей и предприятий, организаций как единого целого.

Промежуточная практическая цель – проектирование и создание распределённой, но целостной системы управления инновационным развитием (СУИР), обеспечивающей:

1. ускорение решения неотложных проблем развития и реализация программ развития в 2024–2030 гг. и прогноз на 2031–2036 гг.;

2. многократное повышение практической результативности инновационной системы и реальный переход на конкурентоспособное инновационное прорывное развитие за 3 ближайших года.

3. Основные особенности плановых периодов развития РФ, включая выделение узких мест сложившейся практики.

4. Недостижимость амбициозных целей, направления поиска средств борьбы с нею. Пример достаточности модернизации управления развитием.

5. Целостная Система управления инновационным развитием страны (СУИР), описание её целей, основных элементов, функций и механизмов взаимодействия.

В работе с СУИР основные акценты делаются на следующие вопросы:

1. основанные на системном подходе предложения по обеспечению целостности СУИР;

2. ориентация всего процесса управления развитием на реальное получение значительных дополнительных конечных экономических и социальных результатов (многие организации не имеют такой ориентации);

3. выделение первой очереди СУИР, которая должна быть реализована в 2026 году.

В качестве методической, инструментальной основы первой очереди СУИР авторы предлагают использовать методы и механизмы программно-целевого планирования и управления (ПЦПУ) [7–14], разработанные с учётом рыночных и других современных аспектов (в частности, механизмы государственно-частного управления на общие результаты; бюджетирование, ориентированное на результат и другие).

В этот же период должны интенсивно вестись работы по созданию институционального обеспечения конкурентоспособного инновационного развития, создание которого потребует несколько лет. Оно должно создать, в частности условия, когда *инновационная деятельность станет самой выгодной и привлекательной для всех кадров, особенно молодых.*

2.1. Задачи первой очереди по созданию СУИР

Рассмотрим задачи, непосредственно связанные с созданием первой очереди СУИР и с её практическим использованием.

Задача 1. Разработка концепции целостной Системы управления развитием на следующие 6 лет.

Задача 2. Частичная модернизация (устранение самых «узких мест») сложившейся негативной практики управления развитием, быстро дающая ощутимое повышение результатов за 3 года.

Задача 3. Разработка и практическая апробация первой очереди СУИР.

Задача 4. Доработка, принятие и исполнение пакета согласованных Федеральных, региональных и муниципальных законов, регламентирующего на всех уровнях весь комплекс процедур результативного инновационного управления развитием в РФ (от прогноза и стратегии до оперативного управления и контроля получения конечных результатов).

В этот пакет должен включаться и согласованный с целями развития комплект законов по инновационной системе страны.

Задача 5. Реорганизация существующей практики управления развитием и массовое освоение первой очереди Системы управления развитием на всех уровнях, включая первую очередь автоматизации, командную переподготовку всего персонала, работающего в Системе, и получение дополнительных результатов.

Задача 6. Заблаговременное обеспечение инновационной системы страны, включая СУИР, подготовленными командами квалифицированных кадров.

Задача 7. Разработка и освоение методов бюджетирования, ориентированного на результаты развития, включая выделение бюджетов развития.

Освоение российского успешного опыта и технологий повышения конкурентоспособности и финансовых результатов предприятий, в том числе:

- организация целевой переподготовки персонала предприятий;
- организация работы с результативными консультантами для разработки и реализации антикризисных программ развития предприятий, МО и МР;
- создание механизмов взаимовыгодного взаимодействия предприятий и властей, включая господдержку, повышающую поступления в бюджеты и социальные показатели.

2.2. Основное назначение и структура СУИР

Основное назначение СУИР [8, 10, 11, 16].

Формирование целостного образа Системы, краткое описание её целей, основных элементов, их функций и механизмов взаимодействия, а также основных этапов её формирования и освоения.

Общая характеристика Системы управления инновационным развитием (СУИР).

Общая **формулировка цели СУИР**: Обеспечение результативного и эффективного управления развитием в целях улучшения социально-экономического состояния и уровня национальной безопасности страны и её частей.

Структура СУИР.

Структуру СУИР образуют следующие её основные элементы.

Цели развития (желаемые результаты функционирования СУИР): структура целей («цели – подцели – задачи») и целевых установок по требуемому изменению значений критериев (целевых индикаторов) во времени для страны в целом и для каждой из подсистем СУИР: федерального округа (ФО), субъекта федерации (СРФ), муниципального образования (МО), отрасли и предприятия.

Объект управления (чем управляет СУИР): процесс развития РФ, включая формирование и реализацию комплекса мероприятий по развитию (проектов изменений), обеспечивающих достижение поставленных конечных целей каждой подсистемы СУИР.

Участники процесса государственно-частного управления развитием: государственные и негосударственные организации, организационная структура СУИР.

Механизмы управления (регламенты, процедуры), регламентирующие деятельность внутри каждой подсистемы и взаимодействия между ними.

Документы государственного и частного управления развитием.

Службы СУИР, обеспечивающие её успешное функционирование в областях:

- 1) юридического и законодательного обеспечения;
- 2) информационного обеспечения: автоматизированная информационная система, включающая подсистему поддержки принятия решений и отчётности по результатам для руководителей всех уровней;
- 3) обеспечения квалифицированными кадрами и командами, способными к результативному и эффективному управлению инновационным развитием;
- 4) научно-методического обеспечения и механизмов развития самой СУИР;
- 5) финансового и материального обеспечения функционирования и развития СУИР и другие.
- 6) Основные положения первой очереди Предложения по обеспечению комплексной поддержки механизма достижения целей и реализации программ и проектов развития.

Приложение к СУИР.

Кратко и содержательно описанные базовые инструменты, технологии и механизмы управления первой очереди.

1. Общая характеристика.
2. Простые для освоения алгоритмы и регламенты, проверенные на практике.
3. Схема кратного повышения эффективности использования финансовых ресурсов.
4. Схема разработки модернизированной программы инновационного развития (МПИР).
5. Особенности инноваций в управлении и схема их применения.
6. Оплата работ участников развития от прироста финансовых результатов у клиента.
7. Другие примеры задач развития и работы с пилотами.
- 7.1. Совершенствование управления реализацией программ развития «на местах» (на нижнем уровне организаций в МО и в населённых пунктах).
- 7.2. Ускорение решения ведущегося комплекта важнейших задач ВСО, освоения Арктики, СМП и т.п.
- 7.3. Корректировка (модернизация) 172 ФЗ и несогласованных стратегий.

3. Основные положения первой очереди Предложения по обеспечению комплексной поддержки механизма достижения целей и реализации программ и проектов развития

Для начала при реализации целесообразно ограничиться частью объектов управления, связанной со следующими типами объектов: предприятия и организации нижнего уровня (в населённых пунктах); корпорации и отрасли; муниципальные образования (МО) этих населённых пунктов; муниципальные районы (МР), в которые входят эти МО; регионы (СРФ), включающие эти МР; федеральные округа (ФО), включающие свои регионы.

Из новых средств следует сначала рассмотреть инновации в управлении, что существенно повысит эффективность и темпы роста при кратном снижении затрат (бюджетов прироста).

Особенности инноваций в управлении, их решающая роль в росте результатов в первые 2–3 года.

Основной вклад в прирост конечных результатов в ближайшие 2–3 года обеспечивается использованием следующих двух особенностей управленческих новшеств (проектов изменений сложившейся практики управления, а также проектов создания новинок). Остановимся кратко на двух их важных свойствах.

1. Управленческие инновации реализуются многократно быстрее (в 3–5 раз) и дешевле (в 20–30 раз) инвестиционных проектов по производственным продуктовым и технологическим инвестиционные проектам, но дают примерно такой же вклад в конечный результат (рост в 1,5–2 раза). Соответственно, они **в десятки раз эффективнее и именно на них наиболее выгодно выделять ограниченные средства**. Они могут дать заметный прирост результатов на стадии адаптации на десятках пилотных объектов, а полученные *приросты финансов можно использовать для самофинансирования внедрения малой серии и подготовки массового тиражирования*.

2. В России накоплено (за последние 10–15 лет) столько готовых к масштабированию и мало востребованных новшеств, что их использование может дать уже за полгода заметные результаты на пилотах, а за 3 года при четкой организации помочь превзойти в несколько раз амбициозные целевые установки Президента РФ на период 6 лет.

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

3.1. 12 проектов Первой очереди по реализации инноваций в управлении

Перечень наиболее эффективных на практике проектов Первой очереди по реализации инноваций в управлении.

1. Освоение многоуровневой системы целеполагания и механизма обеспечения достижения поставленных целей.

2. Мотивирование организаций, подразделений и персонала на достижение конечных целей.

3. Повышение эффективности и результативности основного бизнес-цикла.

4. Использование бизнес-процессов, устраняющих потери от несогласованности действий организаций-участников и подразделений.

5. Освоение первой очереди бюджетирования, ориентированного на результат.

6. Создание и наполнение собственного фонда развития.

7. Повышение эффективности маркетинга и продаж.

8. Диверсификация и маржинальный анализ.

9. Выбор выгодного ассортимента продукции.

10. Снижение сверхнормативных запасов и дебиторской задолженности.

11. Освоение управления реализацией в системе управления инновационным развитием.

12. Целевая командная переподготовка и своевременная подготовка высококвалифицированных кадров и команд.

3.2. Основные инструменты и механизмы целостной СУИР

На высшем уровне руководства (уровень приоритетных проектов прорывного развития на уровне Президента РФ и Председателя Правительства РФ) в рамках целостной Системы управления развитием предлагается использовать следующие 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), обеспечивающие достижение поставленных Президентом амбициозных целей в предельно сжатые сроки и с максимальной эффективностью использования бюджетных средств (примерно в 1,5 раза и выше).
- Многоуровневая процедура (Президент РФ — Правительство РФ — ФОИВ и СРФ) и рабочие методики уточнения целей и приоритетов каждого уровня, разработки соответствующей целевой программы (ЦП) для реализации каждого принятого на данном уровне приоритетного проекта.
- «Заземление» ЦП до нижнего уровня конкретных предприятий и организаций – непосредственных исполнителей программ прорывного развития на 6 и 3 года.

- 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.

Потенциал (оценка, а затем – реализация за 5 лет) вклада реализации этой части («сверху вниз»)

Предложения: *прирост темпов экономического роста за 3 года около 8–10%*. Работы по подготовке реализации этого потенциала на пилотных объектах необходимо начать неотложно с третьего квартала 2024 г.

Дополняющей к схеме «сверху вниз» является схема *«снизу вверх»*, включающая **мотивирование** участников прорывного развития *на прирост конечных государственно важных результатов и на поддержку* инициативных предложений «с мест» (предприятия — корпорации — отрасли, населенные пункты — муниципальные районы — регионы).

Соответственно, параллельно во времени (с 3-го квартала 2024 г.) предлагается неотложная реализация уже накопленных производственных инноваций и технологий управления комплексами средств, обеспечивающими *пошаговое улучшение сложившейся практики управления развитием*. Эти преобразования успешно реализованы на сотнях предприятий и корпораций, на десятках территорий и регионов. Как показывает эта практика, они имеют низкие риски, затраты и сроки реализации, очень высокую эффективность.

Основные ссылки на достаточно полные описания предлагаемых технологий и успешного опыта приведены в следующих базовых книгах: «Рост и прорыв в лидеры», «Программно-целевое планирование и управление», «Процедуры и алгоритмы формирования комплексных программ», «Распределенные системы принятия решений», «Целостная система государственно-частного управления инновационным развитием как средство удвоения темпов выхода России из кризиса и посткризисного роста», «Технологии повышения финансового результата», «Стратегическое управление для инновационного предприятия».

3.3. Этапы полного цикла оперативного управления

Основной вклад в повышение конечных результатов даёт освоение всех следующих этапов полного цикла оперативного управления:

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

Этап 2. Оценка потенциала достижения целевых установок.

Этап 3. Предварительный выбор для дальнейшей проработки приоритетных проектов.

Этап 4. Разворачивание приоритетных проектов в динамике (формирование целевой программы).

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

Этап 6. Оценка потребностей в трудовых и финансовых ресурсах, возможных источников, 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 квартальных итогов и анализ необходимости прекращения или добавления части первоочередных проектов.

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

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

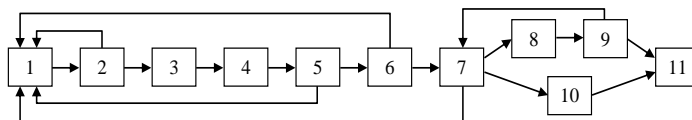


Рис. 1. Блок-схема регламента оперативного управления реализацией комплексного плана развития

3.4. Комплексный план развития

Комплексный план развития 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.

3.5. О готовности к реализации Предложения

В рамках инициатора данных предложений (Центра компетенций в ИПУ «Программно-целевое и проектное управление результативным инновационным развитием») и Консорциума его партнеров (ЦКП) имеются возможности, достаточные для начала работ в третьем квартале 2024 года примерно на десятке типовых пилотных объектов. Есть также апробированная в регионах технология целевой командной переподготовки, обеспечивающая при необходимости *удвоение числа команд каждые 4 месяца*.

Дополнительных средств для реализации Предложения *не требуется*. Достаточно *незначительного перераспределения* при подведении квартальных итогов уже выделенного на развитие объема бюджетных средств в рамках бюджетов действующих государственных программ (ГП). На первый год достаточно выделить для пилотных объектов порядка 0,1%, на второй год – порядка 1%.

3.6. Первоочередные организационные шаги

1. Включение разработчиков данного Предложения в рабочую группу (РГ) с представителями организаций, ответственных за реализацию первой очереди прорывного развития, инициированного в Послании-2018 Президентом РФ. Уточнение актуальных проблем и предоставление соответствующих рабочих материалов по базовым технологиям для решения этих проблем.

2. Адаптация базовых технологий с учетом специфики имеющейся версии управления выделенной РГ первой очереди прорывного развития и сложившейся ситуации.

3. Целевая командная переподготовка исполнителей процесса реализации Предложения (программы и комплексного плана работ).

4. Определение перечня пилотных объектов. Доводка адаптированных технологий и механизмов на пилотных объектах и подготовка их к тиражированию, включая первоочередные институциональные изменения.

5. Реализация механизма масштабирования (мотивирование участников и обеспечение реального получения конечных результатов).

Выполнение этих шагов возможно, например, при включении этих работ в одно из поручений Президента РФ по исполнению части Послания 2018, связанной с прорывным развитием, и майского Послания 2024 года (Указ № 309) по национальным целям и пожеланий новым министрам и советникам в мае.

3.7. Основные особенности управления результативным прорывным развитием

Дополнительные требования к системе управления прорывным развитием.

Из Посланий 18 и 24 гг. [1, 2] вытекают следующие требования:

- Необходим комплексный, системный подход к решению поставленных амбициозных и задач, ориентированный на достижение конечных целей социально-экономического роста и обеспечение национальной безопасности.
- Конечные *результаты должны быть получены в кратчайшие возможные сроки (3 и 6 лет)*, их ощутимый прирост должен начаться с 2025 г. с минимальными дополнительными расходами дефицитных финансовых и человеческих ресурсов.
- Наличие конкретных инструментов, механизмов и команд, *обеспечивающих реализацию инновационных прорывов* (принцип «не столько догонять, сколько обгонять везде, где это возможно»).
- Способность решать задачу обеспечения *кратного прироста* темпа экономического и социального роста по отношению к темпу при сложившейся практике.
- Средства (оценка потенциала) описаны в источниках [7–16].
- Создание новой кардинально более результативной и эффективной автономной подсистемы управления кратным приростом темпов, свободной от системных проблем и от большинства других недостатков сложившейся практики управления развитием.
- При этом необходимо *минимизировать риски нереализуемости* данных требований и, соответственно, программы прорывного развития на 3 года.

Работы по реализации этих проектов можно выполнить за 2 года и затем на этой основе перейти к федеральным масштабам. *Существующая практика управления* развитием далека от целостной системы и неприемлема. Но она имеет большие резервы повышения результативности и эффективности, основную часть которых можно реализовать в первой очереди СУИР уже за 2–3 года, получив серьёзный вклад в ускорение достижения целей и решения поставленных задач.

4. Заключение

1. Основное внимание в докладе уделяется организации и практической реализации комплекса средств, обеспечивающего получение реального значимого повышения темпов экономического и социального роста и безопасности страны и (или) её частей.

2. Проработано инициативное профессиональное Предложение для управленцев организаций – участников прорывного развития, способное обеспечить за 3–4 года дополнительно к реализуемым мерам удвоение темпов роста.

3. Однако, в связи с неприемлемыми недостатками сложившейся практики управления при аккуратной оценке оказалось, что поставленные Президентом амбициозные цели недостижимы без существенной модернизации существующих и создания новых инструментов и механизмов управления развитием.

4. Это узкое место удалось устранить и сформировать дополнительное Предложение. Его реализация стала достаточной для получения результатов выше амбициозных целей, поставленных Путиным.

5. Но важно отметить, что для практической реализации Предложения необходимо выполнения ряда обязательных требований, таких как: обязательность амбициозности целей Президента при их постановке в начале целеполагания (оно выполнено); целевая командная переподготовка участников первой очереди работ по развитию и др.

6. Обеспечение квалифицированными кадрами. Имеется группа носителей рабочих методик и технологий, готовая через 2 недели начать работы с потенциальным заказчиком. Соисполнители объединены через договорную организацию (консорциум, координатор Ириков В.А., ведущий эксперт ИПУ). Научно-методическим ядром являются лаборатория № 57 и Центр компетенции по управлению развитием Института проблем управления (около тысячи сотрудников и партнёров).

7. С чего начать. Предлагается: сформировать упорядоченный перечень потенциальных Заказчиков (выполнено). Направить предложение создать совместную рабочую группу по подготовке ТЗ.

Литература

1. Послание Президента РФ от 7 мая 2024 года № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года». [Электронный ресурс]. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202405070015> (дата обращения: 21.05.2024).
2. Послание Президента РФ от 1 марта 2018 года о прорывном развитии и целевых ориентирах. [Электронный ресурс]. URL: <http://kremlin.ru/events/president/news/56957> (дата обращения: 8.07.2023).
3. Федеральный закон от 28.06.2014 «О стратегическом планировании в РФ» № 172 [Электронный ресурс]. URL: <http://kremlin.ru> (дата обращения: 8.07.2023).
4. Решение Правительственной комиссии по высоким технологиям и инновациям от 23 августа 2010 г., протокол № 4 «Рекомендации по разработке программ инновационного развития АО».
5. Указ Президента РФ № 633 от 08.11.2021. «Об утверждении Основ государственной политики РФ в сфере стратегического планирования» [Электронный ресурс]. URL: <http://kremlin.ru> (дата обращения: 8.07.2023).
6. Указ Президента от 2.07.2021 № 400 «О Стратегии национальной безопасности РФ». [Электронный ресурс]. URL: <http://kremlin.ru> (дата обращения: 8.07.2023).
7. Ириков В.А. Практические предложения по получению конечных результатов прорывного развития за 2–3 года. – М.: Первый том, 2018. – 244 с.
8. 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.
9. 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.
10. Поспелов Г.С. Ириков В.А. Программно-целевое планирование и управление. М.: Советское радио, 1976. – 440 с.
11. Поспелов Г.С., Ириков В.А., Курилов А.Е. Процедуры и алгоритмы формирования комплексных программ. – М.: Наука, 1985. – 424 с.

12. *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.
13. *Ириков В.А.* Стратегическое управление для инновационного предприятия: учебное пособие, – М.: МФТИ, 2016. – 106 с.
14. *Балашов В.Г., Ириков В.А.* Технологии повышения финансового результата (3-е изд.). – М.: МЦФЭР, 2006, 2009 г. – 672 с.
15. *Балашов В.Г., Ириков В.А., Иванова С.И.* Рост и прорыв в лидеры. Практикум по преодолению кризиса. – М.: Дело, 2009 г. – 336 с.
16. *Ириков В.А., Тренёв В.Н.* Распределённые системы принятия решений. Теория и приложения. – М.: Наука. Физматлит, 1999. – 288 с.