

ПОВЫШЕНИЕ ПРАКТИЧЕСКОЙ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЙ, КОРПОРАЦИЙ, ТЕРРИТОРИЙ И РЕГИОНОВ

Бирюков Н.С.

*(Московский физико–технический институт,
Долгопрудный)
biryukovns@gmail.com*

Ириков В.А.

*(Институт проблем управления РАН, Москва)
irikov41@mail.ru,*

В докладе дается краткий обзор методов реализации сценария активного развития предприятий, корпораций, территорий и регионов с акцентом на их успешное практическое использование. Основное внимание уделяется задачам, процедурам и алгоритмам перспективных комплексных технологий управления, способным обеспечить прорывное развитие. К ним относятся инструментарий эталонного программно-целевого управления (ПЦУ), модернизированной программы инновационного развития (ПМИР), системная оптимизация и др..

Ключевые слова: сценарий активного развития, комплексные технологии управления развитием, инфраструктура, системная оптимизация.

1. Введение

Основные вехи прикладных разработок, их пилотной апробации и серийного масштабирования.

1. Конкретизация системного подхода к специфике задач управления развитием – создание и успешное внедрение примерно в 2/3 отраслей промышленности (1970-1990 г.г.) комплекса процедур и методов программно-целевого управления (ПЦУ) с использованием 6-уровневой распределённой системы поддержки процедур (совместные работы Г.С. Поспелов, В.А. Ириков [1,2] и другие).

Эту технологию, свободную от недостатков сложившейся на сегодня практики использования программно – целевых инструментов, будем называть «эталонное ПЦУ».

2. Модели и методы (1967-1988 гг.) управления комплексами операций и программами развития (более 10 совместных работ В.Н. Бурков, В.А. Ириков [3] и другие).

3. Создание (1993-2009гг) и массовое (более 200 предприятий и корпораций) успешное внедрение комплексной технологии управления развитием (КТУР) в формате реформирования и реструктуризации предприятий (совместные работы В.Г. Балашов, В.Н. Тренёв и др., В.А. Ириков, [4,5] и другие).

Эта технология КТУР1 первого поколения, простая и понятная всем участникам развития (осваивается на местах за 3-4 дня) достаточна для обеспечения кратного роста практически любого предприятия и для организации средней серии тиражирования (200-300 предприятий) в регионе. Комплекс ТУР 1 и практика его применения на предприятии наиболее подробно описаны в книге [5] с примером реализации на ОАО Салаватстекло (результат – четырёхкратный рост). Эта книга в качестве самоучителя успешно практически использована более, чем на 200 предприятиях.

4. Появление в 2010 году первой очереди Системы управления инновационным развитием (СУИР) в формате «программа инновационного развития» (ПИР), её расширение и модернизация (МПИР) в 2011-2013гг (работы кафедры инновационного менеджмента МФТИ, зав. каф В.А. Ириков). Инструментарий МПИР, практически апробированный ([6] и другие) на десятках предприятий и территорий, готов к организации масштабирования в регионах и отраслях (совместно с федеральным уровнем).

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

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

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

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

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

2. Перспективные технологии и задачи

Технология КТУР3 третьего поколения формируется в настоящее время с учётом перечисленных выше возможностей плюс использование новых.

В число новых входят такие, как:

- разработка и реализация комплексных (междисциплинарных, межотраслевых, межведомственных и межрегиональных) президентских программ;

- комплекс управления и координации развития инфраструктуры с минимизацией сроков и затрат;
- комплекс мер и механизмов ускоренного практического использования преимуществ цифровизации;
- своевременная целевая командная подготовка кадров высокой квалификации т.п.

Анализ показал, что одним из самых сложных, но и перспективных для управления, типом предприятий являются транспортно-логистические центры, например, морские порты. Для разработки и реализации комплексных федеральных программ их развития (Морские порты России - МПР, Северный Морской путь - СМП) с максимальной эффективностью необходим комплекс новых средств развития, включающий модели и методы системной оптимизации. В связи с ограниченным объёмом данного доклада остановимся подробнее только на системной оптимизации.

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

Автором задачи системной оптимизации является академик В.М. Глушков [7].

В.А. Ириковым в 1975 году был предложен траекторный подход для задания целей развития [1], что дало возможность удовлетворить и требованиям к моделированию в человеко-машинной системе, и упростить алгоритмы, что важно при решении практических задач.

В 1980 году траекторный подход был применён и к решению задачи системной оптимизации [2]. Сначала с линейными ограничениями, затем – с обобщением на произвольные, в т.ч. заданные алгоритмически ограничения. Далее (1985-1999гг) – на многоуровневые задачи, а потом – на распределённые многоуровневые системы и координацию многостороннего взаимодействия пользователей шестиуровневой автоматизированной человеко-машинной системы.

Траекторная модель и алгоритмы системной оптимизации используются также как основной оператор координации решений [8]

а) между автономными элементами распределённой человеко-машинной системы на каждом уровне,

б) между уровнями многоуровневой системы.

Важно отметить, что по мере использования преимуществ цифровизации, в процедурах системной оптимизации растёт роль не столько аналитического, сколько имитационного (логико-алгоритмического) моделирования.

4. Примеры содержательной интерпретации объектов, процедур и алгоритмов системной оптимизации.

4.1. ТРАНСПОРТНО –ЛОГИСТИЧЕСКИЕ УЗЛЫ(ЦЕНТРЫ)

- Объекты: морские и речные порты; растущие аэропорты (особенно хабы) и т.п.
- Процедуры и алгоритмы координации взаимовыгодного развития всех участников транспортно-логистических узлов (центров).

Практический пример применения для развития морского порта Ванино и его инфраструктуры приведён в работе [9].

4.2. ОТРАСЛЕВОЙ РАЗРЕЗ

- Объекты: предприятия, корпорации (подотрасли), отрасли.
- Процедуры и алгоритмы эффективной координации развития основного производства с развитием вспомогательного производства и с партнёрами кооперации поставщиков.

4.3. ТЕРРИТОРИАЛЬНЫЙ РАЗРЕЗ

- Объекты: населённые пункты, муниципальные образования (МО), регионы (СРФ). группы регионов.

- Объекты регионов: территориально – промышленные кластеры; комплекс целевых программ развития региона.
- Процедуры и алгоритмы эффективной координации всех участников реализации сценария активного развития, начиная с баланса интересов (механизмов их мотивирования на получение общих конечных результатов).
- Процедуры и алгоритмы координации междисциплинарных, межведомственных, межотраслевых и межрегиональных комплексных программ социального и экономического инновационного развития.

Следует отметить, что региональные задачи развития являются наиболее сложными, включают большинство частных подзадач развития и входят в число наиболее актуальных, а также первоочередных в части автоматизации.

5. Практические примеры и результаты применения

5.1. ОТРАСЛЕВОЙ РАЗРЕЗ

Уровень отрасли

Исторически первое успешное масштабное практическое использование для группы отраслей алгоритмов и процедур системной координации и оптимизации в составе комплекса моделей и методов шестиуровневой автоматизированной системы поддержки процедур программно-целевого управления. Началось оно в конце 1970 –х и практически использовалось в начале 1980-х годов при решении задач развития комплексов отраслей промышленности.

В книге [2] подробно, особенно на примере электроэнергетики и атомной энергетики описаны результаты решения задач развития, охватывающие координацию двух сопряжений смежных отраслей. Например, атомного энергомашиностроения, специального строительства и стройиндустрии; а также необходимых опытно –конструкторских работ и прикладных НИР, включая координацию кооперации их исполнителей. Процедуры и расчёты носили итерационный характер, включая согласования

с верхним уровнем (госкомитетом по науке и технике - ГКНТ - и с Госпланом СССР).

Кроме того, в книге в числе других подробно описаны математические модели и алгоритмы системной оптимизации (п.4.4. под названием «алгоритмы целенаправленного формирования условий развития»), использованные при обосновании и создании автоматизированной системы поддержки.

Уровень предприятия

Пример [6] развития пилотного предприятия ОПК ОАО «ИМЦ Концерн «Вега»: результаты МПИР за 2 года:

- Выручка от реализации гражданской продукции выросла в 4 раза
- Доля аренды в выручке уменьшилась в 3 раза.
- Выработка увеличилась в 2,4 раза
- Выплаты по налогам увеличились в 1,79 раза
- Стабилизировался кадровый состав, число работников до 35 лет увеличилось в 2,2 раза

Успешный российский опыт и технологии результативного прорывного инновационного развития предприятий (с участием консалтинга «под ключ»):

- рост выручки и капитализации в 2 – 3 раза за два года, в 1,5-1,7 раза за год, на 25 – 30 % за полгода;
- кратный рост добавленной стоимости и прибыли;
- кратный рост темпов развития, например, промышленности региона.

5.2. РЕГИОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ

- Нижегородская область: взаимодействие пилотных предприятий с региональными властями.

Приведем выдержки из материалов руководства департамента промышленности Администрации области (Вихорев В.А.), которому была поручена реализация региональной программы.

«В случае активной поддержки властями реформируемых предприятий взаимодействие властей и предприятий взаимовыгодно:

- предприятие, получившее поддержку властей (некоторые временные льготы, передача соцкультбыта, возможно, кредиты или гарантии для их получения и т.п.) выигрывают в темпе и надежности, достижения конечных результатов (в том числе, в улучшении финансово-экономического состояния);
- власти при улучшении финансово-экономического состояния предприятий и роста их платежеспособности получают увеличение доходной части бюджета, рост выплат зарплаты как на предприятиях, так и в бюджетной сфере и, как следствие, - снижение социальной напряженности;
- в федеральном масштабе рост числа сильных конкурентоспособных предприятий приводит к усилению национальной экономики в целом и повышению безопасности страны.

В Нижегородской области, согласно распоряжению губернатора, в 1997 году реализуется проект содействия реструктуризации промышленных предприятий области.

В данный проект входит 15 средних промышленных предприятий, и он носит пилотный характер (он задуман как начальный этап подготовки широкомасштабной программы реструктуризации промышленных предприятий, отработки механизмов государственного регулирования рыночных отношений в промышленности на региональном уровне).

Суть данного проекта в том, что аккумулированные ресурсы областной и местной администрации (прием жилищно-коммунальной сферы, реструктуризация долгов, налоговые льготы, денежные средства) обмениваются на обязательства предприятия улучшить свою деятельность, закрепленные соответствующими договорами и гарантиями.

Принципиальным при этом является разработка с помощью консалтинговой фирмы плана реструктуризации и его реализация с сопровождением консалтинговой фирмой в течение года.

Для стимулирования предприятий администрация области приняла ряд решений, таких как:

- снижение на 50 % налога на прибыль от дополнительных объемов продаж (за исключением платежей, причитающихся в федеральный бюджет);
- 50 % оплата услуг консультантов на первом 1-2 месячном этапе (50 % оплачивает предприятие) при условии выработки и защиты эффективного плана реструктуризации;
- возможность предоставления налогового кредита на первые 1-2 квартала реализации плана реструктуризации (при условии его возврата через год) и т.п.;
- проведение конкурса консалтинговых фирм с выбором тех, которые готовы работать совместно с местными консультантами, обучая их и получая оплату от прироста результата (т.е. получать оплату на годовом этапе реализации плана реструктуризации только в случае получения предприятием положительных финансовых результатов, как договорную долю от прироста).

Получены первые положительные результаты.

Общие результаты, по оценке департамента промышленности, оказались лучше ожидаемых. С точки зрения администрации области: при вложении 0,3 млрд. руб. на разработку планов реструктуризации (было запланировано 0,7 млрд. руб.) в 1997 г. получен прирост налоговых платежей в бюджеты всех уровней на 17 млрд. руб. по сравнению с 1996 г. С точки зрения предприятий: при затратах на диагностику и разработку планов реструктуризации менее 1 млрд. руб., в 1997 г. получен прирост выручки от реализации на 98 млрд. руб.

На всех предприятиях значительно вырос уровень управления производством, маркетингом, персоналом и финансами.

Безусловно, это лишь промежуточные результаты первого полугодия из годового периода проекта. Однако они дают возможность сделать вывод о том, что региональные программы реформирования и реструктуризации предприятий – выгодное направление работ региональных властей. В связи с этим на 1998 г. планируется расширить Нижегородский эксперимент в 4-5 раз. Важным результатом проекта является также отработка

механизмов взаимодействия региональных властей, предприятий и консультантов. В частности, впервые был реализован выгодный для предприятий и региона (которые, прежде всего, заинтересованы в реальном результате) принцип выбора консультационных фирм:

фирма должна документально подтвердить свой опыт положительной работы в комплексном консалтинге;

фирма должна быть готова доводить свои рекомендации до конечного результата на предприятии (в течение года);

большая часть вознаграждения (около 90%) должна напрямую зависеть от улучшения финансового положения консультируемого предприятия (роста объема продаж, прибыли).

Следует отметить, что все без исключения директора сразу поддержали эти условия. Однако из участвовавших в конкурсе консультационных фирм на это пошли далеко не все. Например, отказалась работать на таких условиях известная американская фирма «Делойт энд Туш».

Опыт нижегородского проекта начинает использоваться и в других регионах. Начаты аналогичные работы с администрациями Липецкой, Владимирской и др., намечаются в Республике Башкортостан и в других регионах.»

- *Региональное серийное масштабирование* реформирования предприятий в Республике Башкортостан [5]

Организация работ:

1) на пилотном предприятии (ОАО «Салаватстекло»): повышение эффективности, конкурс инвесторов, четырёхкратный рост;

2) тиражирование на 10 типовых пилотных предприятиях;

3) тиражирование ещё на 106 предприятиях (всего 117).

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

Первоочередные организационные шаги:

- Ознакомление с успешным опытом и технологиями роста, а также с комплексом новых мер и механизмов.

- Оценка возможностей их использования в данном регионе.
- Помощь в выборе и адаптации части технологий к особенностям региона.
- Целевая командная переподготовка участников реализации стратегий и программ развития.
- Разработка проектов (программ), обеспечивающих достижение целевых показателей с последующим сопровождением их реализации до получения конечных результатов.

6. Резервы совершенствования сложившейся практики использования программно-целевого инструментария

Примеры [11] типовых отклонений от эталона ПЦУ.

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

1.2. Подмена цели и/или целевых показателей их достижения.

а) из-за отсутствия чётко 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 способен делать данный орган управления, но имеет слабое

отношение к требуемым конечным результатам, что ведёт к невозможности достижения конечной цели и нецелевому использованию значительной части бюджета развития.

1.3. Разрывы или недостатки в процедуре целеполагания.

а) вертикаль: в многоуровневой организационной структуре не предусмотрено повторение цикла целеполагания на ещё один уровень ниже, особенно - до нижнего уровня конкретных организаций, предприятий – исполнителей, проектных команд, обеспечивающих развитие и прирост требуемых конечных целевых показателей (остальные уровни являются надстройками); это приводит к подмене объекта управления, к неуправляемости, потере результатов и нецелевому использованию значительной части средств;

б) горизонталь: отсутствие регулярной процедуры целеполагания «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.

1.4. Разрывы или отсутствие полного цикла управления развитием: «предварительная формулировка целей – прогноз - стратегия – программа – план – оперативное управление реализацией – обеспечение получение конечного результата». Особенно часто в ГП и ФЦП отсутствует заключительная часть (оперативное управление реализацией, изменениями – обеспечение получения конечных результатов). Устранение этого разрыва даёт основной прирост эффективности при переходе к прорывному развитию.

Важно ещё раз подчеркнуть, что все приросты конечных результатов создаются только на уровне конкретных предприятий и организаций – исполнителей нижнего уровня в конкретных населённых пунктах и муниципальных образованиях. Известны позитивные примеры такой проработки целевых программ (например, в Авиапроме, в Росатоме). Но многократно чаще заземления до нижнего уровня не происходит, что приводит к

неуправляемости и потерям. Поэтому особое внимание в ПЦУ при разработке и, главное, – при реализации отраслевых, региональных и федеральных целевых программ развития необходимо уделять программам, проектам и планам нижнего уровня.

Соответственно, основными объектами управления развитием являются приоритетные проекты, программы и планы развития для следующих организаций - участников процесса развития:

- предприятия, организации и их объединения;
- отрасли;
- территории (муниципальные образования и населённые пункты);
- регионы.

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 населённых пунктах), результативная реализация которых является необходимым и достаточным условием роста на всех уровнях.

Кроме того, необходимо увязывать цели всех участников перерасходу ресурсов и минимальному достижению результата.

Вместе с этим цели не могут быть одинаковы для всех участников системы. Конкретный участник не обязан давать непосредственный вклад, или вовсе знать, о целях всей системы. В связи с этим на первый план выходит задача целеполагания и координации целей.

Необходимо наличие своевременной обратной связи не только на этапе формулировки цели, но и на этапе оценки её достижения. Цели государства, которые должны, с одной стороны, отвечать концепции и стратегии развития государства, утверждёнными в парламенте, с другой – опираться на целевые показатели, которыми отчитываются все звенья снизу-вверх.

Как правило, целевые показатели мало видоизменяются при продвижении вверх по исполнительной цепочке. Это означает, что большая часть организационных структур отчитывается теми параметрами, на изменение которых не способно оказать

влияние. Также, это означает, что наверх попадает огромное количество необработанных данных. Их обработка требует времени, и, в результате, орган выдаёт рекомендации по корректировке действий существенно позже, чем было необходимо, занимаясь не анализом и управлением, а обработкой.

7. Конкурентоспособное развитие может быть только инновационным

Инновационное развитие [6,10] – это деятельность, относящаяся, к одной из следующих категорий:

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

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

Особенности инноваций в управлении

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

Инновации в управлении – наиболее эффективный инструмент инновационного развития. Они в 4-5 раз дешевле, в 5-6 раз быстрее реализуются и более, чем в 10-12 раз эффективнее других преобразований.

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

Примеры высокоэффективных инноваций в управлении:

- Мотивирование подразделений и персонала на прирост общих конечных результатов.
- Повышение эффективности основного бизнес-цикла.
- Диверсификация и маржинальный анализ.

- Улучшение бизнес-процессов, устраняющих несогласованность подразделений.
- Освоение эталонного программно-целевого управления и бюджетирования, ориентированного на результат.

8. Стандарт ПИР

Нормативные документы, определяющие стандарт ПИР:

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

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

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

исследовательскими и инновационными предпринимательскими организациями;

- обязательный механизм обеспечения инновационной деятельности высококвалифицированными кадрами.

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

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

- четкая привязка инновационного процесса и его результатов к достижению конечных целей социально-экономического развития предприятий и территорий;
- первоочередное использование низкозатратных, быстро реализуемых инноваций в управлении, таких как
 - 1) механизмы и алгоритмы координации и системной оптимизации программ развития участников кластеров;
 - 2) хорошо зарекомендовавшей себя десятки раз на практике методики «затраты – результаты» для оценки инновационного потенциала достижения поставленных конечных целей;
 - 3) использование методов принятия выгодных решений при выборе приоритетных направлений и проектов инновационного развития, обеспечивающих достижение поставленной конечной цели с минимальными затратами (т.е. с максимальной эффективностью использования бюджета развития);
 - 4) разработку целевых программ и инновационных проектов, реализующих только выбранные приоритетные направления;
 - 5) использование бюджетирования, ориентированного на результат, обеспечивающего повышение бюджетной эффективности развития примерно в 1,5 раза;

- б) конкурентоспособное развитие может быть только инновационным: формирование постоянно действующей системы управления инновационным развитием (СУИР), обеспечивающей рост конкурентоспособности организации и кратно повышающей реализуемость ПИР;
- 7) использование инструментария ПИР для управления развитием частных предприятий и корпораций, территорий и других объектов (например, портов Дальнего Востока).

ПИР, удовлетворяющую требованиям 1) – 7), мы и называем «модернизированная ПИР (МПИР)».

Современные перспективные технологии инновационного прорыва и их применение достаточно описаны в работах [10,11].

Литература

1. ПОСПЕЛОВ Г.С., ИРИКОВ В.А. *Программно – целевое планирование и управление*. М.: Сов.радио, 1976. – 440 с.
2. ПОСПЕЛОВ Г.С., ИРИКОВ В.А., КУРИЛОВ А.Е. *Процедуры и алгоритмы формирования комплексных программ*. - М.: Наука, 1985. – 424 с.
3. БУРКОВ В.Н., ИРИКОВ В.А., *Модели и методы управления организационными системами*. М.: Наука, 1985. – 269 с.
4. БАЛАШОВ В.Г., ИРИКОВ В.А. *Технологии повышения финансового результата*. М.: МЦФЭР, 2009. – 672 с.
5. БАЛАШОВ В.Г., ИРИКОВ В.А., ТОКАРЕВ В.Д. *Опыт реформирования: четырёхкратный рост и техперевооружение. Трёхлетний опыт ОАО «Салаватстекло»*. М.: Приор, 2002. – 320 с.
6. ИРИКОВ В.А., МИХЕЕВ В.А., ОТАРАШВИЛИ З.А., СУШКОВ Д.В. *Разработка программы инновационного развития предприятия. Методика. Практика. Рекомендации по внедрению*. Под ред. Ирикова В.А. , М.:Логос, 2013. - 112с.
7. ГЛУШКОВ В.М. О системной оптимизации // Кибернетика. - 1980. - №5. - С. 89-90.

8. В.А. ИРИКОВ, В.Н. ТРЕНЁВ. *Распределённые системы принятия решений. Теория и приложения*. М.: Наука, Физматлит, 1999. – 285 с.
9. ЛИСИН Д.С., ИРИКОВ В.А. *Модель кластера и алгоритм системной координации его развития как средство повышения информационной и экономической безопасности*. // Спецтехника и связь № 5-6, 2012. С.72-76.
10. ИРИКОВ В.А. *Стратегическое управления для инновационного предприятия*. М.: МФТИ, 2016. – 106 с.
11. ИРИКОВ В.А. *Практические предложения по получению конечных результатов прорывного развития за 2-3 года*. М.: Первый том, 2018 . – 256 с.