

# МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ЦЕЛЕПОЛАГАНИЯ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ РОССИИ

Зацаринный А.А.

Федеральный исследовательский центр «Информатика и управление» РАН,  
ул. Вавилова, 44\2, г. Москва, Россия  
Alex250451@mail.ru

*Аннотация. В статье рассмотрены некоторые проблемные вопросы стратегического целеполагания в условиях реализации крупномасштабной программы цифровой экономики. К числу ключевых отнесены проблемы формирования системного подхода к стратегическому целеполаганию в рамках цифровой трансформации общества, научной обоснованности принимаемых решений и роль руководителей на всех уровнях принятия решений.*

Ключевые слова: целеполагание, цифровая экономика, цикл управления, руководитель, ситуационный центр развития.

## **Введение**

В майском Указе Президента РФ [1] поставлена задача вхождения страны в число пяти крупнейших экономик мира. Определены пути успешного решения этой задачи: повышение качества управленческих решений на всех уровнях государственного управления в условиях нарастающих крупномасштабных угроз национальной безопасности России. Для этого необходимо резко поднять эффективность и действенность стратегического целеполагания и планирования, а также ситуационного анализа процессов координации и контроля исполнения поставленных стратегических планов на всех уровнях [2]. Справедливо считается, что цифровая экономика – последний шанс не отстать от мирового развития [3].

В статье рассматриваются три группы ключевых проблем: отсутствие системного подхода к целевому планированию в рамках цифровой трансформации общества, научная обоснованность принимаемых решений и роль руководителей на всех уровнях принятия решений.

## **1 Системный подход к целевому планированию**

В Стратегии научно-технологического развития России определены семь приоритетов, реализация которых должна позволит получить научные и научно-технические результаты и создать технологии как основы инновационного развития. Первым приоритетом при этом определены цифровые технологии, включая большие данные, машинное обучение и искусственный интеллект.

Одна из ключевых проблем - отсутствие системного подхода к целевому планированию: пять базовых направлений в Программе цифровой экономики выглядят обособленно и не увязано. Суть в том, что в их составе обязательно должно быть еще одно под условным названием «Система Цифровая экономика (СЦЭ)» [4]. В рамках этого направления должны быть определены основные организационные, методологические и системотехнические решения по такой системе, которые стали бы задающими для всех остальных базовых направлений и позволили конкретизировать деятельность по подготовке комплекса нормативных документов, определяющих развитие цифровой экономики, по обучению и подготовке необходимых кадров, по созданию инфраструктуры и обеспечению информационной безопасности. На отсутствие системности указывает и тот факт, что в рамках национального проекта «Цифровая экономика» в конце 2018 года была принята, по существу, новая программа. Так, перечень сквозных технологий в ней уже не приводится, но в рамках федерального проекта «Цифровые технологии» (в составе национального проекта) разработаны проекты дорожных карт по всем девяти сквозным технологиям.

Еще один аспект: с принятием курса на цифровую экономику наметилась тенденция смешения понятий «цифровая экономика» и «экономика». Цифровая экономика – это возможность создания цифровых моделей реального мира экономики. Цифровая экономика предполагает решение трех взаимоувязанных задач [4]: создать единый реестр ресурсов (материалы, техника, интеллектуальные, человеческие, инфраструктурные и другие), создать и внедрить технологии учета всех изменений этих ресурсов и обеспечить заполнение единого реестра ресурсов актуальными, достоверными и объективными исходными данными. Такой подход обеспечит эффективность управленческих решений в цифровой экономике на всех уровнях прежде всего за счет минимизации влияния человеческого фактора и сокращения числа уровней в иерархии системы управления. Другими словами, цифровая экономика – это некая технологическая надстройка для повышения уровня управляемости реальной экономикой как совокупности конкретных активов. И поэтому задачи цифровой экономики и задачи развития различных отраслей реальной экономики должны быть

системно взаимосвязаны, однако они существенно отличаются. Успешная реализация программы цифровой экономики будет иметь нулевой эффект без кардинальных шагов по развитию конкретных отраслей экономики; и, наоборот, развитие экономики не даст ощутимых результатов без внедрения цифровых технологий.

## **2 Научная обоснованность**

Многие проблемы, связанные с инерционностью процессов реализации программы цифровой экономики, обусловлены слабой научной обоснованностью принимаемых решений. Так, в первой редакции Плана мероприятий среди ответственных ФОИВ и организаций, определяемых Постановлением Правительства РФ «О системе управления реализацией программы «Цифровая экономика Российской Федерации», не было ни одной научной организации. Вместе с тем, именно ведущие научные организации, имеющие научно-практические заделы в рамках фундаментальных исследований, а также научно-практический опыт в создании больших информационно-управляющих систем могли бы выступить в качестве ведущих исполнителей по обоснованию методологических и системотехнических решений программы цифровой экономики как методической базы для выполнения работ по обозначенным пяти базовым направлениям. Научные организации практически не привлекались к формированию нормативных документов по цифровой экономике. Аналогичной выглядит и ситуация с дорожными картами по сквозным цифровым технологиям.

Вместе с тем, наука является одной из отраслей реальной экономики и в течение последних лет объективно, упрещающими темпами, становится «цифровой» [4,5]. Здесь следует упомянуть и новую парадигму в научных исследованиях, основанную на накопленных больших объемах данных, и активно создаваемые исследовательские инфраструктуры, и формирование цифровых компетенций, и интенсивное развитие технологий искусственного интеллекта. И все это независимо от принятой программы цифровой экономики. Наряду с этим в стране интенсивно формируется институциональная цифровая среда (цифровые корпорации, цифровые университеты, цифровое общество, цифровая медицина, цифровой спорт, цифровая культура и т.д.).

Научные организации РАН, а также ведущие образовательные учреждения, являются носителями самых современных компетенций в спектре развития новых технологий и поэтому объективно должны стать главными движущими силами развития цифровой экономики. Возникает необходимость постановки соответствующих задач и проведения взаимосвязанных фундаментальных междисциплинарных исследований в области информатики на основе математических, информационных, логических, психологических, лингвистических и биологических принципов. Эти исследования должны носить опережающий характер и быть направлены на разработку и развитие методов формирования высокоинтеллектуальных цифровых платформ, технологий накопления знаний и повышения уровня компетенции интеллектуальных систем, методов и технологий искусственного интеллекта, а также методов целеполагания при выборе в интеллектуальных системах новых целей поведения. Такой подход требует концентрации ресурсов на получении новых конкретных научных результатов.

Одновременно необходимо поддерживать научные подразделения на предприятиях промышленности, которые по большей части деградировали. В этой связи требуется пересмотр структуры расходов на создание изделий в направлении увеличения доли затрат на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, прежде всего комплексного и технологического характера. Сложившиеся в последние годы соотношения, ориентированные преимущественно на закупки готовых изделий и компонентов, негативно сказались на развитии научно-исследовательского сектора в промышленности.

Таким образом, успешное решение всего комплекса задач по программе цифровой экономики возможно при активном участии научных организаций, образовательных учреждений и профильных ведомственных научно-исследовательских институтов. Научные организации могут сделать весомый вклад в рамках фундаментальных научных исследований, участия в создании исследовательской инфраструктуры, прикладных исследований в области сквозных информационных технологий, а также участия в проектах в части обоснования системотехнических и методологических вопросов.

## **3 Роль руководителя в целеполагании**

Решение обозначенных выше проблем неизбежно связано с субъективным фактором, а именно с лицом, принимающим решение, - Руководителем. Из истории известно, как многие важнейшие решения принимались без учета всей совокупности накопленных объективных факторов, или как решения не принимались из-за отсутствия объективных условия для их реализации, или как

принимались попросту волюнтаристски без какого-либо внятного обоснования, системный подход и научные рекомендации оставались в стороне.

Готовы ли современные руководители к цифровой трансформации? Нужны ли им информационные системы для принятия управленческих решений: ситуационные центры, базы данных, аналитические технологии? А если эти системы в защищенном исполнении с разграничением доступа, с жестким администрированием и документированием всех процессов? Очевидно, что многим нынешним руководителям такие системы не нужны и они будут препятствовать их внедрению и применению.

А каким должен быть современный руководитель, способный принимать своевременные управленческие решения? Представляется, что современный Руководитель - профессионал, организатор (или, как говорят, топ-менеджер) и человек (об этом часто забывают). Как профессионал, он должен иметь профильное базовое образование, опыт работы по данному направлению и квалификацию в рамках конкретной специализации. Как организатор - уметь выстраивать отношения «по вертикали» (с подчиненными коллективами и с вышестоящим руководством) и «по горизонтали» - с другими взаимодействующими организациями. Наконец, Руководитель должен работать не только на административном уровне, но и неформально: знать лично многих подчиненных, их способности, профессиональные и человеческие качества.

В основе любого управленческого решения должны лежать три группы факторов: система целей, необходимые ресурсы и реальные условия для достижения целей, включая угрозы [6,8]. Поэтому руководитель должен уметь выполнять сложный анализ ситуации с учетом всех влияющих факторов, сформировать набор возможных вариантов управленческого решения, осуществить выбор одного из них, организовать его выполнение и обеспечить контроль исполнения. Ключевая фаза в этой цепочке – выбор одного решения из множества возможных, которое может быть наилучшим или рациональным, но, главное, таким, которое не приведет к снижению исходных целевых показателей.

Ключевой момент: решение должно быть нацелено на реализацию конкретной цели в рамках принятой системы целеполагания. Неопределенность цели – самая худшая из всех возможных неопределенностей. Поэтому при сиюминутном анализе в условиях дефицита времени и ресурсов возможны только приблизительные оценки наиболее очевидных альтернатив, которые могут уточнить только время и опыт, дополнительные факты. При этом для принятия решения руководитель должен быть «вооружен» группой высококвалифицированных экспертов-аналитиков и информационно-аналитической системой, в качестве которой выступает ситуационный центр как совокупность информационных, программных и аппаратных средств, реализующих информационные технологии по мониторингу обстановки, ее ситуационному анализу для выработки решений и алгоритмов применения управляющих воздействий, доведения их до объектов управления и контроля исполнения, а также обслуживающего персонала [7].

В современном представлении Руководитель должен иметь ситуационный центр развития (СЦР) с актуальными предметно ориентированными базами знаний, нормативно-правовой базой, накопленной базой сценариев управленческих решений и апробированной базой математических моделей для оценки событий и ситуаций. Такой СЦР должен стать эффективным инструментарием Руководителя.

## Литература

1. Указ Президента РФ [1] от 7 мая 2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года»
2. *Лепский В.Е.* Стратегическое целеполагание в России: состояние и перспективы развития // Труды Вольного экономического общества России. Том 215. № 1. 2019. С. 66-80.
3. Доклад С.Д. Бодрунова. Вольная экономика, октябрь-декабрь 2018
4. *Зацаринный А.А., Киселев Э.В., Козлов С.В., Колин К.К.* Информационное пространство цифровой экономики России. Концептуальные основы и проблемы формирования. – М.: ФИЦ ИУ РАН, 2018. - 236 с.
5. *Зацаринный А.А.* Научно-практические аспекты представления науки как отрасли цифровой экономики// Радиолокация, навигация, связь: Сборник трудов XXIV Международной научно-технической конференции (17-19 апреля 2018 г.). Том 1. – Воронеж: ООО «Вэлберн», 2018, с. 140-149.
6. *Зацаринный А.А., Шабанов А.П.* Технология информационной поддержки деятельности организационных систем на основе ситуационных центров. М.: ТОРУС ПРЕСС, 2015. – 232 с.
7. *Зацаринный А.А., Сучков А.П.* Системы ситуационных центров специального назначения. Основные определения, понятия и подходы к созданию// Межотраслевая информационная служба, 2015. № 4, с. 31-41.
8. *Сучков А.П.* Формирование системы целей для ситуационного управления, // Системы и средства информатики, 2013, т. 23, № 2, с. 171-182.