

**ПРОГРАММНО-ЦЕЛЕВОЕ УПРАВЛЕНИЕ  
ПРОЕКТАМИ В ИННОВАЦИОННОМ КЛАСТЕРЕ**

Совик Л.Е. д-р экон. наук, доцент, зав. кафедрой экономики  
и организации производства

Полесский государственный университет  
Пинск, Беларусь

Хотя в нашей стране созданы необходимые условия для инновационных кластеров, однако заметного роста масштабов их деятельности не отмечено. Анализ показывает, что причины связаны не столько с недостатком инвестиций, сколько с дефицитом идей, адекватным образом воплощенных в пригодные для коммерциализации инновационные проекты [1]. Форматы представления инновационных проектов, практикуемые различного уровня грантодателями, не ориентированы на их поэтапное управленческое сопровождение, отсутствуют количественные индикаторы верификации достижения промежуточных и конечных целей. Это не позволяет добиться должной эффективности внедрения инноваций, многие из которых немасштабируемы, фрагментарны и лишь условно соответствуют приоритетным направлениям развития.

Разворот ситуации мы связываем с применением программно-целевого метода, разработанного несколько десятилетий назад для управления крупными народнохозяйственными проблемами. Будучи адаптированным к проблематике, метод позволяет структурировать инновационный проект в виде сети процедур бизнес-процесса. Такой формат обобщенно можно представить следующим образом: (Концепция Проекта, Главная Цель Проекта - Количественный индикатор достижения цели) - (Пакеты задач с подцелями и индикаторами достижения подцелей) - (Описание работ из пакета задач, ожидаемые результаты, исполнители и сроки) - (Календарный график выполнения работ) - (Бюджет проекта с привязкой расходов к отдельным работам и срокам их выполнения) - (Бизнес-план). Менеджмент добивается ожидаемого значения индикатора цели проекта шаг за шагом в соответствии с графиком, промежуточными

результатами и бюджетом. Отклонения, неизбежные при нововведениях, своевременно диагностируются на шагах проекта и корректируются. Проекты позиционируются нами как ядро инновационного кластера, именно вокруг них выстраиваются взаимоотношения его участников. От управляемости проектов во многом зависит успешное развитие этой относительно новой для страны институциональной формы. Среди основных участников инновационного кластера выделим проектный офис. Он сопровождает разработку, согласование, реализацию и коммерциализацию (масштабирование) проектов, представленных в программно-целевом формате. Очевидно, что выполнение этих функций сопряжено с дополнительными транзакционными издержками, что неизбежно для деятельности вновь создаваемого интеграционного образования. Координатором кластера должен выступать уполномоченный государственный орган, поскольку в институциональной среде нашей страны главным активатором инноваций является государство. В современной практике государственной поддержки кластеров все чаще предпочтение отдается субсидированию процентов по банковским кредитам, что освобождает государство от несвойственных ему функций финансового агента. Финансовый агент обеспечивает целевое финансирование проектов в сроки и в объемах, предусмотренных его бюджетом.

Предлагаемая программно-целевая технология управления проектами дает менеджменту инструменты для пошагового планирования, контроля и оценки достижения сроков и частных результатов отдельных работ, складывающихся в пакеты задач и итоги более высокого уровня. От управляемости проектов как ядра кластера зависит его успех в целом, поскольку вокруг ядра разворачиваются все бизнес-процессы участников.

#### Литература

1. Шебеко К.К., Шебеко Д.К. Трансформация институтов и привлечение иностранных инвестиций /К.К. Шебеко, Д.К. Шебеко // Экономика и банки. – 2016. – №1. – С.75-83.