

ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ИННОВАЦИОННОГО СОЦИАЛЬНО И ПОЛИТИЧЕСКИ АКТИВНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОГО ПРОЕКТА

© 2011 А.П. Ситников*

Ключевые слова: проект, управление проектом, проектное управление, инновация, институциональная форма инновационной деятельности, управление инновациями.

Новые институциональные формы инновационной деятельности требуют новых инструментов управления и организации. В качестве основополагающей методологии управления инновациями сегодня используется проектное управление. Для эффективного управления инновационными предпринимательскими проектами в статье разрабатывается модель жизненного цикла данного вида проектов.

Одной из основных концептуальных моделей, определяющих организационные аспекты использования проектного управления в различных предметных областях, является модель жизненного цикла проекта. В большинстве научных работ, посвященных обоснованию и адаптации методологии проектного управления к различным предметным областям, именно модель жизненного цикла проекта выступает в качестве основополагающего элемента всей системы проектно-ориентированного управления¹.

Модель жизненного цикла проекта не является абстрактной умозрительной концепцией, но, по сути, выступает реальным инструментом управления проектом, с помощью которого можно осуществлять интеграцию проекта и учитывать его стратегические аспекты. Модель проектного цикла должна отражать и общие, характерные для любого вида проекта, а также для проекта данного вида и типа свойства, и специфические, свойственные данному конкретному проекту черты. Такое соединение абстрактности общих закономерностей, типовых характеристик и конкретности специфических черт явления, взятого в конкретных условиях, необходимо для любой модели, используемой в рамках проектного управления, и является базовым принципом этой методологии.

Переходя к выработке детальной, прикладной модели жизненного цикла проекта, следует начать с того факта, что в настоящее время получили распространение несколько типов моделей жизненного цикла проекта.

Проанализировав все многообразие прикладных моделей проектного цикла, автор выделяет три типа моделей:

- ◆ линейные модели жизненного цикла проекта;
- ◆ нелинейные модели проектного цикла;
- ◆ циклические (или итерационные) модели проектного цикла.

Линейные модели жизненного цикла проекта представляют весь проект в виде однозначной последовательности основных этапов друг за другом. При этом у проекта есть четко обозначенное начало и такое же завершение. Линейные модели наиболее соответствуют терминальным проектам, имеющим ограниченное содержание и жесткие сроки. Все фазы проекта следуют одна за другой, образуя однозначную линейную последовательность. Между фазами обозначены вехи, т.е. точки принятия решений по результатам предшествующей фазы. В принципе, введение вех дает некоторый механизм отражения возможной итерационности. Например, каждая вежа включает в себя также и одобрение. Это может означать, что в случае отсутствия одобрения, наличия определенных претензий и замечаний предшествующая фаза частично или целиком может быть осуществлена еще один раз.

Основным недостатком линейной модели жизненного цикла проекта является невозможность отразить нелинейные связи между этапами. Некоторые из этих недостатков могут быть преодолены. Например, для отражения различных этапов, выполняемых

* Ситников Алексей Петрович, доктор психологических наук, профессор, зав. кафедрой политического консультирования и избирательных технологий Государственного университета - Высшей школы экономики (ГУ-ВШЭ), г. Москва.

параллельно, можно ввести соответствующие параллельные блоки.

Нелинейные модели проектного цикла появились как раз для того, чтобы обогатить модель возможностями отображения более сложных связей между этапами. Так, достаточно широко известность получила U-модель операционного жизненного цикла проекта². В данную модель закладывались попытки отразить развивающуюся сущность проектов разработки продукта, так как любой продукт сегодня обычно претерпевает несколько версий или переход к разработке “линейки” из нескольких продуктов. Линейное представление о жизненном цикле проекта несколько “округляется”, но тем не менее остается незавершенным. Графическая форма модели в виде буквы U сознательно показывает незавершенность цикла, демонстрирует факт, что операции, приведенные в этой модели, являются частью общей модели жизненного цикла продукта. В модели также представлены области принятия различного рода решений. Выделение данных областей позволяет определять стили и методы управления, приемлемые на различных стадиях, степень интеграции деятельности, а также оставляет возможность показать связи между этапами, которые друг с другом непосредственно не соприкасаются.

Продолжение нелинейности в сторону “округления” жизненного цикла проекта нашло отражение в нелинейной, круговой модели проектного цикла. При всех достоинствах данной модели следует признать, что и она не может полностью отразить специфику развивающегося проекта, в первую очередь потому, что на модели отражается всего лишь один цикл перехода от целей к результатам. В силу этого нелинейные модели также следует признать как неадекватные концепции развивающегося проекта и поэтому не соответствующие специфике проектно-ориентированного управления инновационной предпринимательской деятельностью.

Наконец, циклические, или итерационные, модели проектных циклов направлены, в первую очередь, на то, чтобы отразить как последовательность этапов одного цикла проекта, так и взаимосвязь различных циклов между собой. Данный механизм во многом соответствует представлениям о развиваю-

щемся проекте, в котором каждому циклу будет соответствовать определенный подпроект, связанный с очередной конкретизацией целей, результатов, сроков, бюджетов, рисков.

Характерным примером развивающихся проектов являются проекты разработки и внедрения программного обеспечения. В рамках таких проектов исходное понимание задачи ведет к первой версии документированных требований, на основе которых разрабатывается первоначальное проектное решение. Оно порождает новые вопросы и позволяет уточнить постановку задачи. Поскольку жесткое требование завершить текущую фазу работы перед началом следующей отсутствует, последовательное проектирование заменяется “работой по спирали”. Модель выполнения проектных работ в виде спирали становится определяющей в проектах, где процессы непосредственного создания продукции отходят на второй план по сравнению с процессами разработки. Модель жизненного цикла аналогичных проектов уже традиционно представляется в виде спирали. Данная модель может служить яркой иллюстрацией как самой концепции развивающегося проекта, так и заложенного в ней итерационного, динамично развивающегося подхода. Эта модель с успехом применяется не только для разработки и проектирования программно-технических средств, но и во многих других проектах, в том числе инновационных и организационных³.

Именно такую модель жизненного цикла проекта автор настоящего исследования считает целесообразным использовать в качестве прототипа для создания модели проектного цикла инновационного предпринимательства. Каждый цикл в модели будет отражать подпроект, который в рамках очередного цикла будет подлежать пересмотру с учетом данных о внедрении первого подпроекта, разработке новой версии проекта и переходу на более высокий уровень реализации всей инновационной инициативы.

Анализ феномена инновационного социально и политически активного предпринимательства позволяет выделить в каждом цикле последовательность этапов:

1) диагностика текущего состояния экономико-социально-политической проблемы;

2) поиск и (или) создание новых возможностей по разрешению проблемы;

3) выработка организационно-технических, финансовых, социальных и прочих моделей, направленных на решение проблемы;

4) создание социальной сети;

5) формирование политических коалиций;

6) мобилизация ресурсов;

7) воплощение организационно-технических моделей, направленных на решение проблемы;

8) мониторинг функционирования моделей, сбор информации о состоянии социальной системы.

Первые три и последний, восьмой, этапы следует рассматривать как составляющие стадии разработки инновационного проекта. Но первый подцикл проекта начинается с диагностики текущего состояния проблемы, точнее с идентификации проблемы и осознания необходимости прямых действий по ее решению, что предшествует самой диагностике. Этапы с четвертого по седьмой входят в состав стадии реализации инновационного проекта. Взаимосвязь различных этапов в рамках одного подцикла развивающегося инновационного предпринимательского проекта показана на рис. 1.

Основным результатом последнего этапа должно явиться принятие решений по дальнейшему циклу инновационного проекта. Необходимо четко определить:

♦ какие стороны проблемы оказались не затронутыми проектом;

♦ что следует изменить в ранее определенных возможностях и разработанных моделях;

♦ что следует изменить в социальной сети и политических коалициях;

♦ в каких направлениях требуются дополнительные исследования;

♦ какова эффективность деятельности на данном этапе;

♦ каковы новые потребности проекта в финансовых, человеческих, информационных и материальных ресурсах.

Завершается данный этап подведением итогов и переходом к очередному циклу инновационного проекта. При этом переход к следующему циклу проходит уже без какого-либо фундаментального момента инициации. Естественно, очередной цикл проекта также подлежит инициации, но она уже представляет собой достаточно формальный момент, сводящийся к принятию решения о на-



Рис. 1. Модель жизненного цикла инновационного социально и политически активного предпринимательского проекта

чале очередного цикла развития инновационного проекта.

Каждый последующий цикл развивающегося инновационного предпринимательского проекта проходит через выделенные и описанные выше этапы. При этом, конечно, на каждом этапе возникает специфика, причем определяющаяся конкретными условиями осуществления и развития каждого проекта и его окружающей среды. Тем не менее, знание закономерностей развития проекта представляется важным компонентом модели жизненного цикла и всей системы проектно-ориентированного управления инновационной деятельностью. Поэтому, несмотря на объективные сложности и заведомо высокий уровень обобщения, автор статьи предлагает выработать общую схему осуществления всего инновационного проекта в части, касающейся закономерностей реализации различных циклов проекта.

Отталкиваясь от выявленных общих характеристик инновационного социально и политически активного предпринимательства и результатов анализа конкретных примеров, обобщенно в развитии инновационного проекта можно выделить несколько циклов, которые часто встречаются во многих инновационных

социально и политически значимых проектах, реализуемых в современных условиях:

- 1) разработка и создание инновационной модели хозяйственной и социальной деятельности в единственном экземпляре;
- 2) масштабирование модели в ограниченном количестве в различных условиях;
- 3) широкое распространение (трансфузия) модели;
- 4) модификация модели в связи с выходом на более высокий уровень распространения;
- 5) образование устойчивых хозяйственных и социально-политических структур (эко-системы), работающих на основе модели.

В общем виде, объединяющем как этапы, так и циклы, единая модель жизненного цикла инновационного предпринимательского проекта представлена на рис. 2. Каждый из циклов проекта обозначен соответствующим номером. Следует отметить, что для итерационных моделей жизненного цикла проекта принято представление циклов в виде расходящейся спирали, что отражает дальнейшее развитие проекта в виде либо увеличения масштабов деятельности, либо появления дополнительных версий продукта проекта. В данном случае такой вариант тоже



Рис. 2. Общая модель жизненного цикла инновационного социально и политически значимого предпринимательского проекта

был бы приемлем, но автор считает, что представление инновационного проекта в виде сходящейся спирали больше отражает направление всей деятельности к достижению искомого нового равновесия в экономико-социально-политической системе, полную реализацию миссии, взятой на себя предпринимателем.

Имеет смысл дать краткое описание каждого из циклов инновационного проекта, сопроводив его примерами из практики социального и политически значимого предпринимательства.

На первом цикле предприниматель разрабатывает и воплощает организационно-технологическую модель решения экономико-социально-политической проблемы в одном-единственном экземпляре, в одном выбранном регионе, только для небольшой части всего нуждающегося населения. Основная цель этого цикла проекта - убедиться в работоспособности модели. Также в рамках первого цикла предприниматель выявляет все основные трудности и сопротивление, которые будут преследовать очередные попытки применить модель в других местах. Так, например, М. Юнюс начал реализацию модели микрокредитования в рамках весьма ограниченного социума, в небольшой бангладешской деревне⁴. В эксперименте участвовало лишь несколько десятков женщин. По результатам первого цикла инновационный предприниматель получает чрезвычайно важную информацию о том, что модель в принципе реализуема и эффективна. Также он собирает данные о том, как улучшить модель в будущем.

В рамках второго цикла инновационный предприниматель пытается масштабировать модель, т.е. применить ее не в одном, а сразу в нескольких местах, на основе положительного опыта, полученного в ходе первоначального внедрения. Обычно второй цикл предполагает реализацию модели в достаточно ограниченном количестве, от трех до десяти внедрений. При этом условия реализации модели в каждом случае бывают различными как друг от друга, так и от первого цикла, но при этом, конечно, отличия не столь существенны, чтобы речь шла о серьезном пересмотре всей модели. В ходе внедрения модели в различных условиях инновационный социально-политический предпринима-

тель получает информацию об адаптивности модели и о необходимых дополнениях в модель, которые бы добавили ей гибкости и при последующих внедрениях. Кроме того, второй цикл важен тем, что он создает сразу несколько потенциально независимых центров дальнейшего развития проекта. Причем здесь речь идет не только о количественном развитии, т.е. о создании все большего количества "отделений" проекта одновременно, но и о качественном, т.е. о выработке самостоятельных модификаций или версий модели, применимых к различным условиям или ориентированных на различные социальные группы. Так, например, М. Юнюс на втором цикле своего проекта открыл отделения "Грамин Банка" в нескольких сельских общинах Бангладеш. Он адаптировал первоначальную модель к различным местным условиям, отработал методы взаимодействия с населением и политическими структурами и силами. М. Юнюс в ходе ограниченного масштабирования модели определил и типизировал состав предоставляемых населению услуг.

Третий цикл представляет собой широкое распространение модели, уже доказавшей свою жизнеспособность и эффективность в разных условиях. Это распространение сопровождается как увеличением количества внедрений модели, так и появлением большого количества ее различных модификаций. Следует отметить, что очень часто широкое распространение происходит в результате усилий не только инновационного социально и политически активного предпринимателя и его ближайших соратников, но и независимых организаций, вошедших только в социальную сеть проекта, однако организационно и финансово не связанных с "центром". Так, в проекте М. Юнюса в рамках третьего цикла в Бангладеш, Индии и Индонезии стали появляться банки по микрокредитованию. Далеко не все из них были представительствами "Грамин Банка".

Четвертый цикл инновационного социально и политически значимого проекта предполагает существенную модификацию модели в связи с тем, что ее количественное развитие требует качественных изменений. Ввиду того, что большое количество отделений социально значимого предприятия требует ко-

ординации всех усилий, возникает необходимость в формализации и бюрократизации деятельности. Очень часто на этот момент проект не может финансироваться из благотворительных внешних источников из-за серьезных масштабов, поэтому инициаторы стремятся достичь финансовой независимости либо путем дополнения модели коммерческими элементами, либо иными путями. Аналогичные задачи стали возникать у М. Юнуса, когда “Грамин Банк” стал международной организацией, состоящей из нескольких десятков отделений в различных странах. Естественно, это привело к формированию большого штата управления для решения финансовых, маркетинговых, юридических и общеорганизационных вопросов.

Наконец, пятый цикл представляет собой создание мировой, региональной или общенациональной системы, в которую включено большое количество различных организаций, связанных общей моделью. Эти организации могут быть не обязательно социальными предприятиями, а коммерческими, которые обслуживают отдельные бизнес-процессы модели, или академическими, которые развивают теоретические аспекты модели. При этом основной компонент модели, состоящий из предоставляемых услуг населению, не уходит на второй план, но, наоборот, находится, как и прежде, в эпицентре деятельности. Деятельность становится настолько разветвленной, разнообразной, что требует участия большого количества разных организаций. Таким образом, складывается целая инфраструктура, базирующаяся на первоначальной модели. В случае проекта М. Юнуса в рамках пятого цикла возникла целая индустрия микрокредитования, в которую вовлечено огромное количество как общественных, так и коммерческих организаций. Помимо этого, развитие данного сектора финансовых услуг поддерживается во многих странах специально созданными государственными органами. Большое количество академических организаций и независимых интеллектуальных центров изучают практику и развивают теорию микрокредитования, организуют подготовку и обучение специалистов и руководителей в этой области.

Следует обратить внимание на общие тенденции, которые возникают по мере разви-

тия инновационного проекта, т.е. по мере перехода от одного цикла к другому.

По мере перехода от цикла к циклу происходят расширение и укрепление социальной ценностной сети. Все больше и больше людей примыкают к проекту и все больше и больше времени уделяют ему. Если на первых циклах многие из участников сети работали исключительно как энтузиасты, отдающие проекту безвозмездно часть своего свободного времени в силу своих убеждений, в дальнейшем у них появляется возможность работать на проект в качестве полноценных работников, получающих заработную плату, но без ущерба своим убеждениям. В социальной сети возникает все большее количество независимых центров, каждый из которых разделяет единые ценности, но при этом работает вполне независимо друг от друга. Для координации развития социальной сети приходится прибегать к формальным информационным технологиям и использовать центры публичной политики в качестве неких общих площадок.

В ходе развития проекта происходит увеличение экономического, социального и политического капитала как в силу усложнения взаимосвязей в рамках социальной сети, так и в силу увеличения и усиления политических коалиций. По мере развития проекта он привлекает все большее и большее общественное внимание. С политическим капиталом проекта приходится считаться и устойчивым институтам, например, правительственным и политическим организациям. На последних циклах проекта уже сам проект представляет собой значительную политическую силу, с которой ищут сотрудничества другие институты по собственной инициативе.

При переходе от одного цикла к другому усложняется деятельность, что требует все большей и большей информационной и интеллектуальной поддержки. На последних циклах развития в проект вовлекается большое количество академических организаций и независимых интеллектуальных центров. Подчас происходит сращивание инновационного социально и политически значимого проекта с определенными центрами публичной политики и “фабриками мысли”.

Наконец, по мере развития проекта и заложенных в него моделей, происходит раз-

витие и усложнение формальных организаций. Первоначально созданное социальное предприятие увеличивается в численности, появляются различные структурные подразделения, растет количество филиалов и представительств, расширяется спектр предоставляемых услуг. Наконец, увеличиваются число и разнообразие самих организаций, функционирующих в рамках проекта на постоянной основе.

Конечно, выделение пяти циклов развития инновационного проекта достаточно условно, но тем не менее оно дает весьма точное представление об основных вехах развития, которые необходимо отслеживать практически в каждом проекте. Естественно, для каждого конкретного инновационного проекта состав как этапов, так и циклов развития проекта требует определенной адаптации. Тем не менее, представленная выше модель жизненного цикла инновационного социаль-

но и политически значимого проекта достаточно полно отражает состав и последовательность основных периодов в развитии проекта, описывает содержание всей деятельности и поэтому может служить хорошей основой для системы управления инновационными предпринимательскими проектами.

¹ Управление проектом: Основы проектного управления / М.Л. Разу [и др.]; под ред. М.Л. Разу. М., 2006.

² *Веденеев Ф.В.* Проектное управление инжиниринговой деятельностью: дис. ... канд. экон. наук. М., 2006.

³ См.: *Пономарев Ю.И.* Методы управления проектом вывода предприятия из кризисного состояния: дис. ... канд. экон. наук. М., 2003; *Тумов С.А.* Методы управления проектом организационных преобразований строительных предприятий: дис. ... канд. экон. наук. М., 2000.

⁴ *Bornstein D.* How to Change the World: Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas. Oxford, 2004.

Поступила в редакцию 15.02.2011 г.