

Сценарний аналіз умовах невизначеності для організацій, програм та проєктів

Для клубу Цинічних і Добрих керівників проєктів



Про спікера



ДМИТРО ПІШИЙ

Сертифікований PMP, ITIL, MOF, MBA.

Спеціалізуюсь на створенні ефективних РМО, розвитку лідерства у змінах і впровадженні управлінських практик PMI у корпоративному та державному секторах України.

Активний волонтер, ментор і консультант у сфері проєктних методологій.

Сценарний аналіз в управлінні проектами та програмами

- 1 Навіщо це? Які переваги?
- 2 Які є інструменти для планування?
- 3 Про сценарний аналіз
- 4 Алгоритм застосування
- 5 Приклад застосування
- 6 Висновки та Q&A



Сценарний аналіз для організацій,
програм та проєктів

Навіщо? Які переваги?

Контакти спікера



Навіщо це? Які переваги?

Тунельне або надмірно впевнене бачення?



Навіщо та які переваги?

НЕВИЗНАЧЕНІСТЬ – це відсутність визначеності, відсутність знань, «чорні» та «білі» лебіді...



Навіщо та які переваги?

Заявлені відповіді будуть покриті

- Як підготувати свою організацію, команду для реалізації портфелів, програм та проєктів в умовах невизначеності та швидких змін?
- Чому "план Б" вже недостатньо — і як створити сценарії розвитку середовища для вашого майбутнього успіху?
- Чи готова ваша організація та команда адаптуватися до різних сценаріїв розвитку подій — чи ви все ще покладаєтеся на один прогноз?
- Як сценарний аналіз може зменшити ризики та стрес у реалізації портфелів, програм та проєктів?

Навіщо та які переваги?

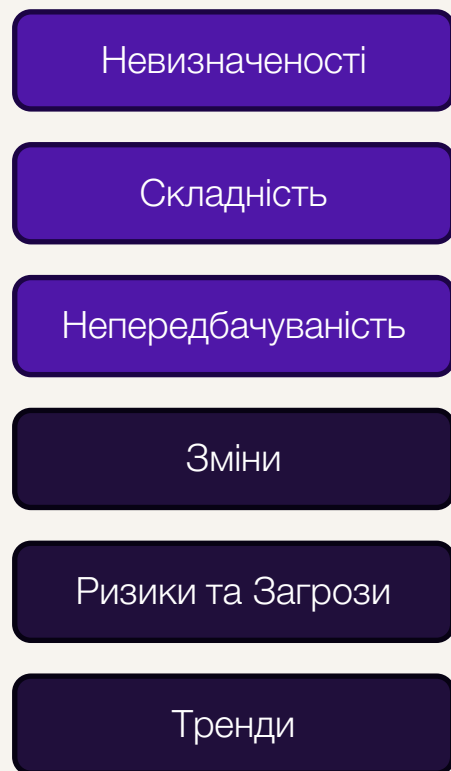
Чому це важливо для керівників проєктів та організацій?

Базові очікування стейкхолдерів та бенефіціарів	Організації	Програми та проєкти
	Має мету та цілі щодо своєї діяльності	Мають досягати вигоди та результатів
	Готовність до змін середовищ та гнучкість в управлінні	
	Деякі організації хочуть змінювати середовища	Непередбачувані ризики та проблеми можуть зупинити програми та проєкти
	Прозорість та точність знань для членів організації	Члени команд мають володіти інформацією про майбутнє в програмах та проєктах
	Організаційні та стратегічні ризики	Готовність до ймовірних та впливових змін, активація планів
	Зменшити рівень невизначеності	
	Сформувати можливі стратегії для розвитку	Покращити рівень планування

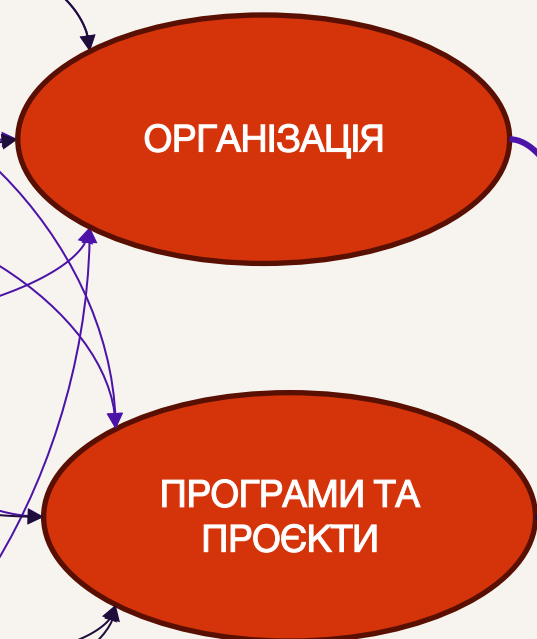
Навіщо та які переваги?

Причино-наслідковий зв'язок

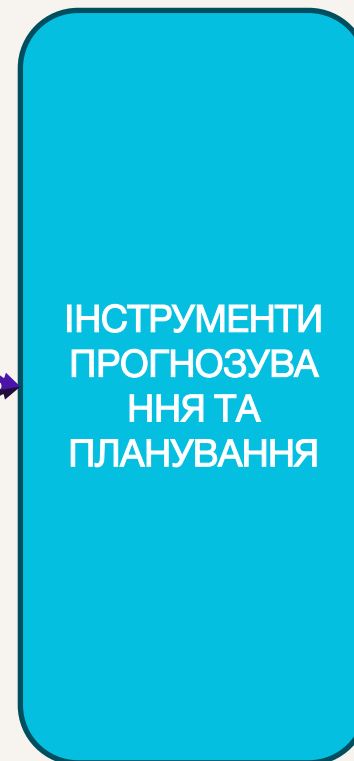
ЗОВНІШНІ ФАКТОРИ



СУБЄКТИ ВПЛИВУ



ІНСТРУМЕНТИ



ОЧІКУВАНІ РЕЗУЛЬТАТИ



Сценарний аналіз для організацій,
програм та проектів

Які є інструменти для планування?

Контакти спікера



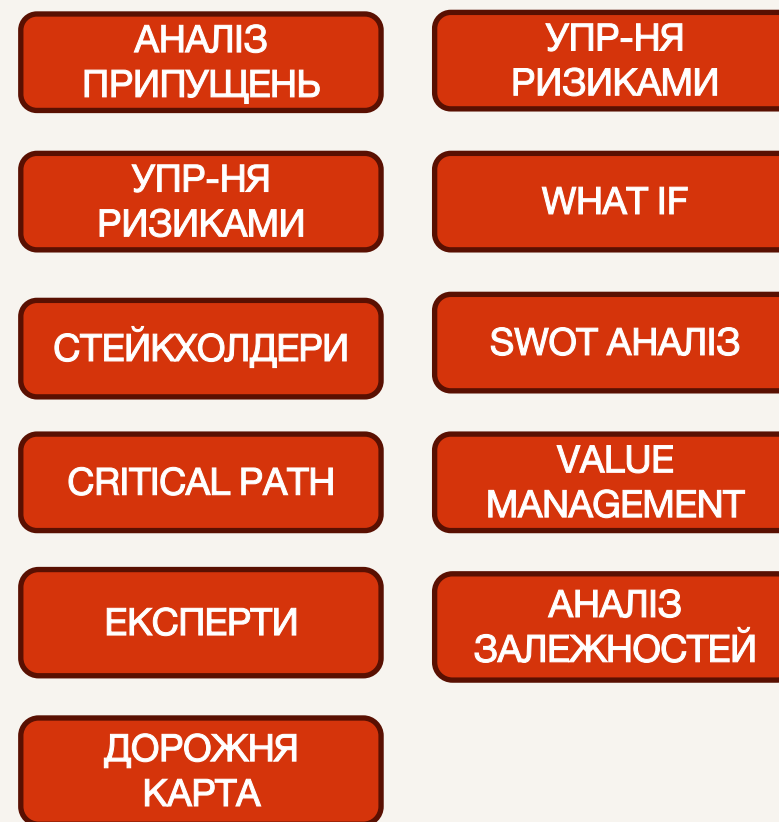
Які існують інструменти планування?

Розглянемо найбільш популярні у світі менеджменту...

ОРГАНІЗАЦІЇ



ПРОГРАМИ ТА ПРОЄКТИ



Чи достатньо цього?

Які існують інструменти планування?

Розглянемо найбільш популярні у світі менеджменту...

ОСНОВНІ НЕДОЛІКИ

- ФОКУСУВАННЯ НА ОДНОМУ НАЙБІЛЬШ ПОЗИТИВНОМУ АБО НЕГАТИВНОМУ СЦЕНАРІЇ ПОДІЙ
- ВІДСТУТНІСТЬ ВРАХУВАННЯ МОЖЛИВИХ АЛЬТЕРНАТИВ, ЩО СУТТЄВО ВПЛИВАЮТЬ НА МЕТУ, РЕЗУЛЬТАТ АБО ЙОГО ЯКІСТЬ
- ВПЛИВ КОРЕЛЯЦІЇ ТРЕНДІВ, ЗМІН ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТЕЙ НА МАЙБУТНЄ
- ОПИС МАЙБУТНЬОГО СЕРЕДОВИЩА З УРАХУВАННЯМ АЛЬТЕРНАТИВНИХ СЦЕНАРІЇВ РОЗВИТКУ/СЕРЕДОВИЩ

Сценарний аналіз для організацій,
програм та проектів

Про сценарний аналіз

Контакти спікера



Про сценарний аналіз

Нарешті про метод

СЦЕНАРНИЙ АНАЛІЗ

в оригіналі можна ознайомитись «**Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking**» - Paul J. H. Schoemaker, 1995

Автор описує процес використання методу для планування майбутнього компаній на прикладі реальних кейсів.



Про сценарний аналіз

Нарешті про метод

СЦЕНАРНИЙ АНАЛІЗ – це метод прогнозування (передбачення) подій та/або середовища для формування майбутніх сценаріїв розвитку для організацій, програм та проєктів.

ОЧІКУВАНІ РЕЗУЛЬТАТИ

- Описані середовища, що допоможуть сформувати більш точно стратегічні плани для організацій.
- Описані сценарії, що дають можливість уточнити, запланувати більш точні плани у програмах та проєктах.
- В обох випадках – рівень невизначеності та ризиків значно зменшується.
- Знайти «золоту середину» між недо – та перепрогнозуванням.
- Розширює діапазон можливих сценаріїв розвитку.

Про сценарний аналіз

Алгоритм дій та ключові питання

1 Сфера дії та час

Встановити обмеження та рамки

В яких сферах та часових обмеженнях будуть майбутні середовища?

2 Основні стейкхолдери

Для кого? Стейкхолдери? Організації? Користувачі?

Хто буде зацікавлений у цих сценаріях? На кого вони вплинуть?

3 Тренди (тенденції)

Які основні тренди будуть найбільш впливові?

Які політичні, економічні, соціальні, технологічні, правові та галузеві тенденції вплинуть на середовище, які ви визначили на першому кроці?

4 Ключові невизначеності

Визначити ключові та описати

Які події, результати яких є невизначеними, можуть суттєво вплинути на середовище та очікуваний результат?

Не забуває про тренди та загрози, ризики, внутрішні зміни

5 Аналіз невизначеностей

Аналіз впливу один на одного

Як впливає одна ключова невизначеність/тренд на іншу та навпаки?

Визначення ключових 2 невизначеностей

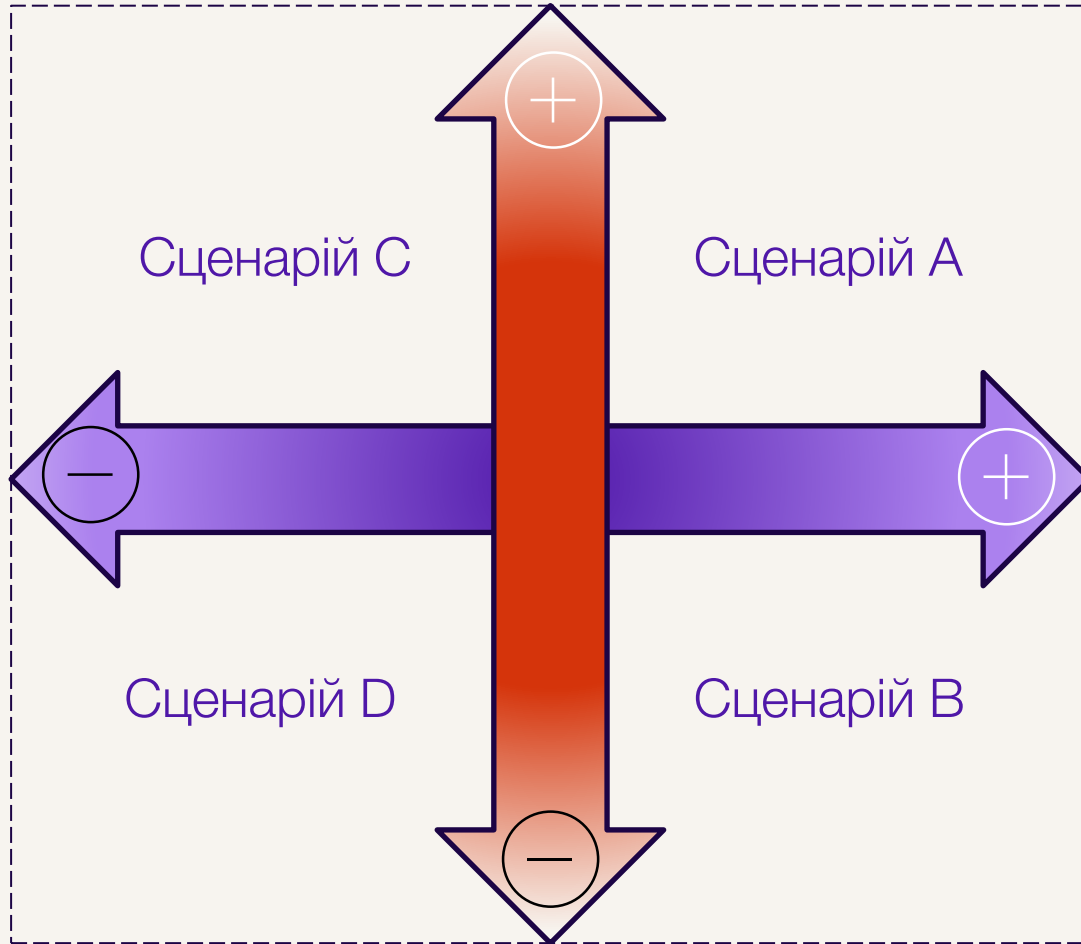
6 Формування сценаріїв

4 альтернативні сценарії та їх опис

Простий підхід полягає в наступному – визначити екстремальні світи згідно 2м найвпливовіших невизначеностей

Про сценарний аналіз

Маємо 4 апокаліпсичні сценарії (екстремальні світи)



Сценарій А -> ключові невизначеності
спрацьовують в комбінації +/+

Сценарій В -> +/-

Сценарій С -> -/+

Сценарій D -> -/-

Наступний крок – опис та аналіз сценаріїв

* Апокаліпсичні – від слова «апокаліпсис» - екстремальні події, що значно впливають на середовище

Про сценарний аналіз

Описуємо сформовані сценарії через наступні атрибути або фактори середовища

Фактори середовища в сценаріях	Організації	Програми та проекти
	Актуальні тренди та тенденції	Тренди та можливості Припущення та альтернативи
	Клієнти та попит на ринку	Вплив на стейкхолдерів та команди
	Інші компанії та організація	Інші проекти та ініціативи Аналіз актуальності цінності та вигод
	Конкуренти	Базові плани та дорожня карта
	Загрози, ризики	Ризики та загрози, блокери

* Визначення ключових та дієвих для організації факторів у сценарії відбується на 5 та 6 кроках

Про сценарний аналіз

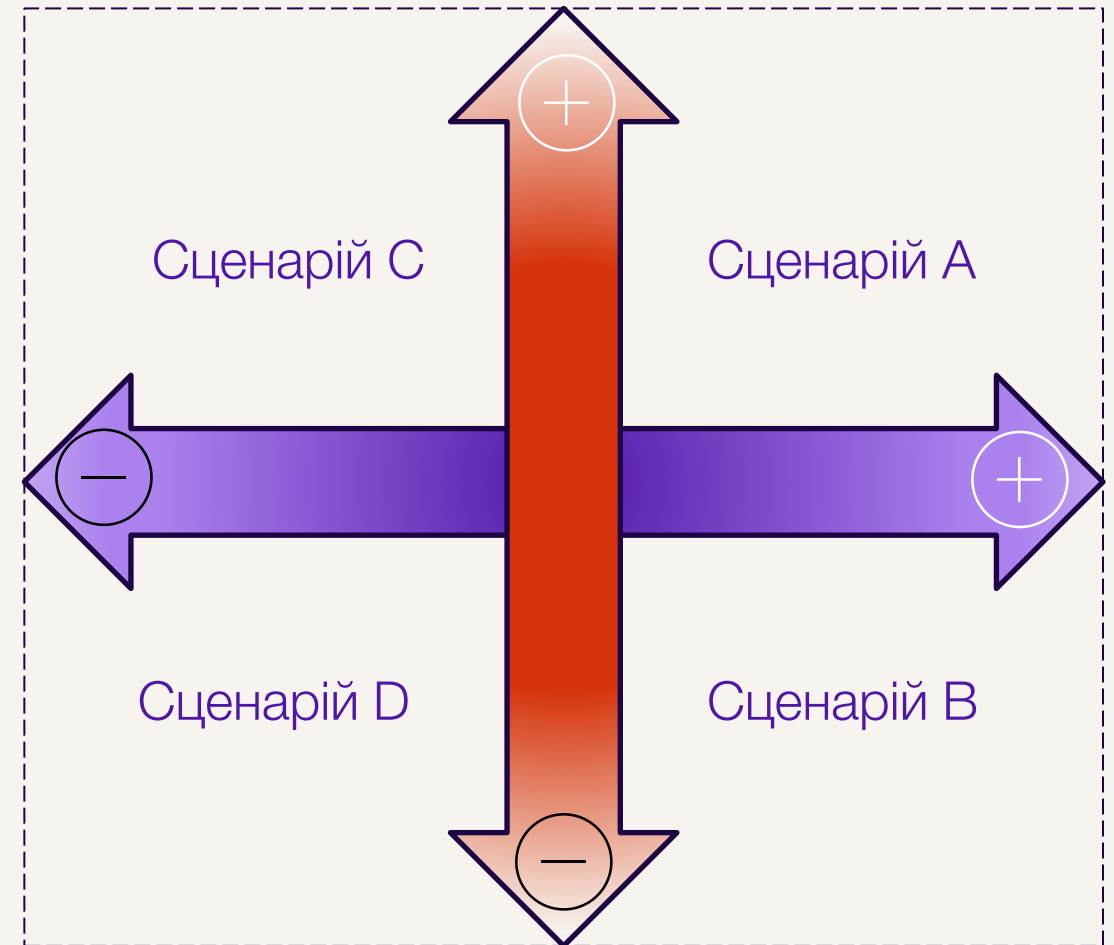
А що далі?

ОРГАНІЗАЦІЇ

- ✓ Розробка відповідних стратегій
- ✓ Оновлення/адаптація існуючих стратегій
- ✓ Пошук нових напрямів та стратегій розвитку

ПРОГРАМИ ТА ПРОЄКТИ

- ✓ Створення нових базових планів
- ✓ Оновлення та адаптація існуючих
- ✓ Інформування стейкхолдерів
- ✓ Розробка критеріїв активації планів
- ✓ Планування стратегічних ризиків



Про сценарний аналіз

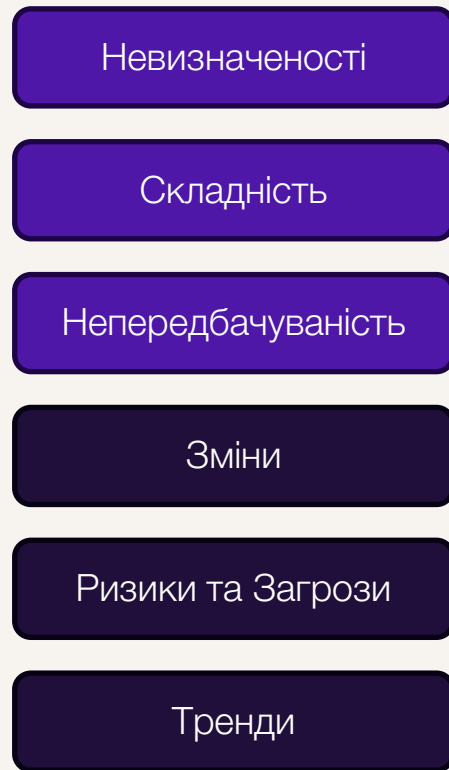
Перевірка сформованих сценаріїв на цілісність та остаточність

- 1 **Актуальність** – для організації та стейкхолдерів, «не фантастика»
- 2 **Узгодженість** – внутрішні стейкхолдери сприймають (вірять) та вважають їх дієвими
- 3 **Архетипність** – різні майбутні сценарії, а не варіації на одну тему
- 4 **Сталість** – не короткотривалі, 1-3 роки (бажано)
- 5 **Неупередженість** – не нав'язані та пройшли аналіз критичності мислення

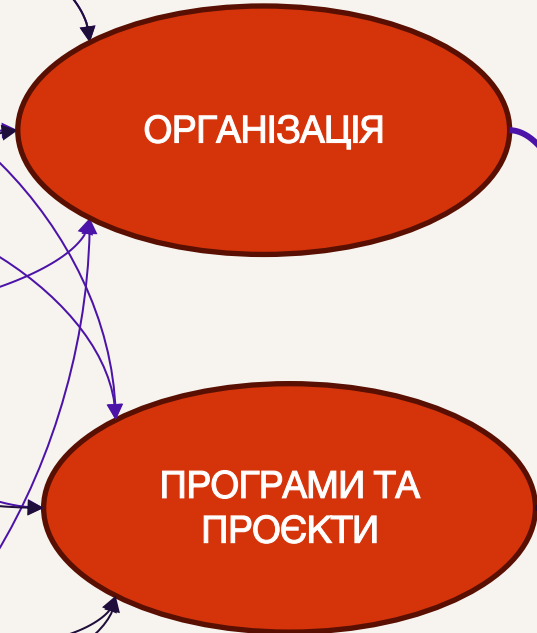
Сценарний аналіз

До чого ми прийшли

ЗОВНІШНІ ФАКТОРИ



СУБ'ЄКТИ ВПЛИВУ



ІНСТРУМЕНТИ



ОЧІКУВАНІ РЕЗУЛЬТАТИ



Сценарний аналіз для організацій,
програм та проектів

Приклад застосування

Контакти спікера



Приклад застосування

Формування можливих сценаріїв бізнес-середовищ для ІТ організацій в Україні

Сфера дії – ІТ-індустрія у найближчі 1-3-5 років

Стейкхолдери – керівники ІТ-організацій, стратегічні менеджери

ПІДГОТОВКА

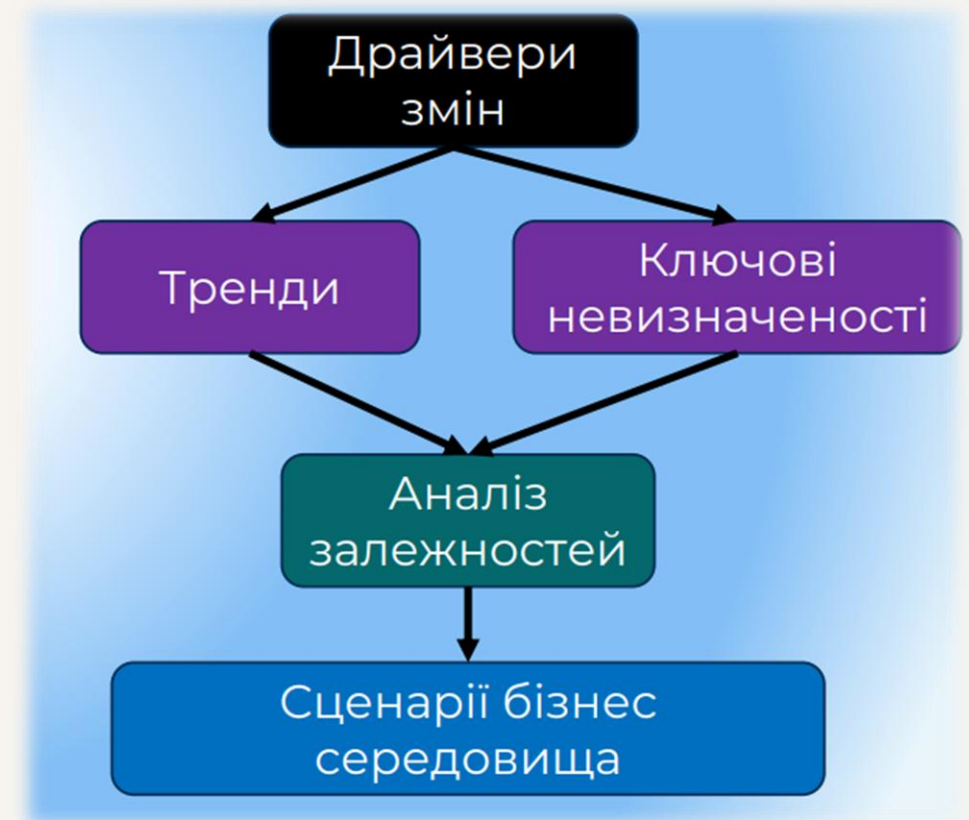
На вході аналізу драйвери змін:

- Тренди глобальні та локальні
- Невизначеності глобальні та локальні

Пошук найбільш впливових

Вибираємо 2 ключові невизначеності

Будуємо 4 альтернативні сценарії



Приклад застосування

Формування можливих сценаріїв бізнес-середовищ для ІТ організацій в Україні

АНАЛІЗ ЗАЛЕЖНОСТЕЙ

Ключові невизначеності для побудови майбутніх сценаріїв.

Пошук найбільш впливових через аналіз впливу один на одного.

Кількість впливів (+) буде визначати найбільш впливові.

Невизначеності	Війна	Економіка	Інвестиції	Дефіцит ІТ	Технології	Політика	Законодавство	Нові війни	Σ+
Війна	X	+	+	+			+		4
Економіка		X	+	+					2
Інвестиції		+	X	+			+		3
Дефіцит ІТ		+		X	+				2
Технології				+	X				1
Політика	+					X			1
Законодавство		+		+			X		2
Нові війни						+		X	1
Σ+	1	4	2	5	1	1	2	0	

Приклад застосування

Формування можливих сценаріїв бізнес-середовищ для ІТ організацій в Україні

АНАЛІЗ ЗАЛЕЖНОСТЕЙ НЕВИЗНАЧЕНОСТЕЙ ТА ТРЕНДІВ

Визначаємо 2 головні невизначеності (за кількістю впливів “+”)

Формуємо 4 альтернативні сценаріїв бізнес середовища

Визначено 2 найбільш впливові:

Війна та Інвестиції

Невизначеності	Війна	Економіка	Інвестиції	Дефіцит ІТ	Технології	Політика	Законодавство	Нові війни	Σ+
Війна	X	+	+	+			+		4
Економіка		X	+	+					2
Інвестиції		+	X	+			+		3
Дефіцит ІТ		+		X	+				2
Технології				+	X				1
Політика	+					X			1
Законодавство		+		+			X		2
Нові війни						+		X	1
Σ+	1	4	2	5	1	1	2	0	

Табл. 3.3. Матриця залежностей



* Підсумок це різниця між рядками та колонками

Невизначеність	Кількість по горизонталі «+»	Кількість по вертикалі «+»	Підсумок
Війна	4	1	+3
Економіка	2	3	-1
Інвестиції	3	2	+1
Дефіцит ІТ	2	5	-3
Технології	1	1	0
Політика	1	1	0
Законодавство	2	2	0
Нові війни	1	0	+1

Приклад застосування

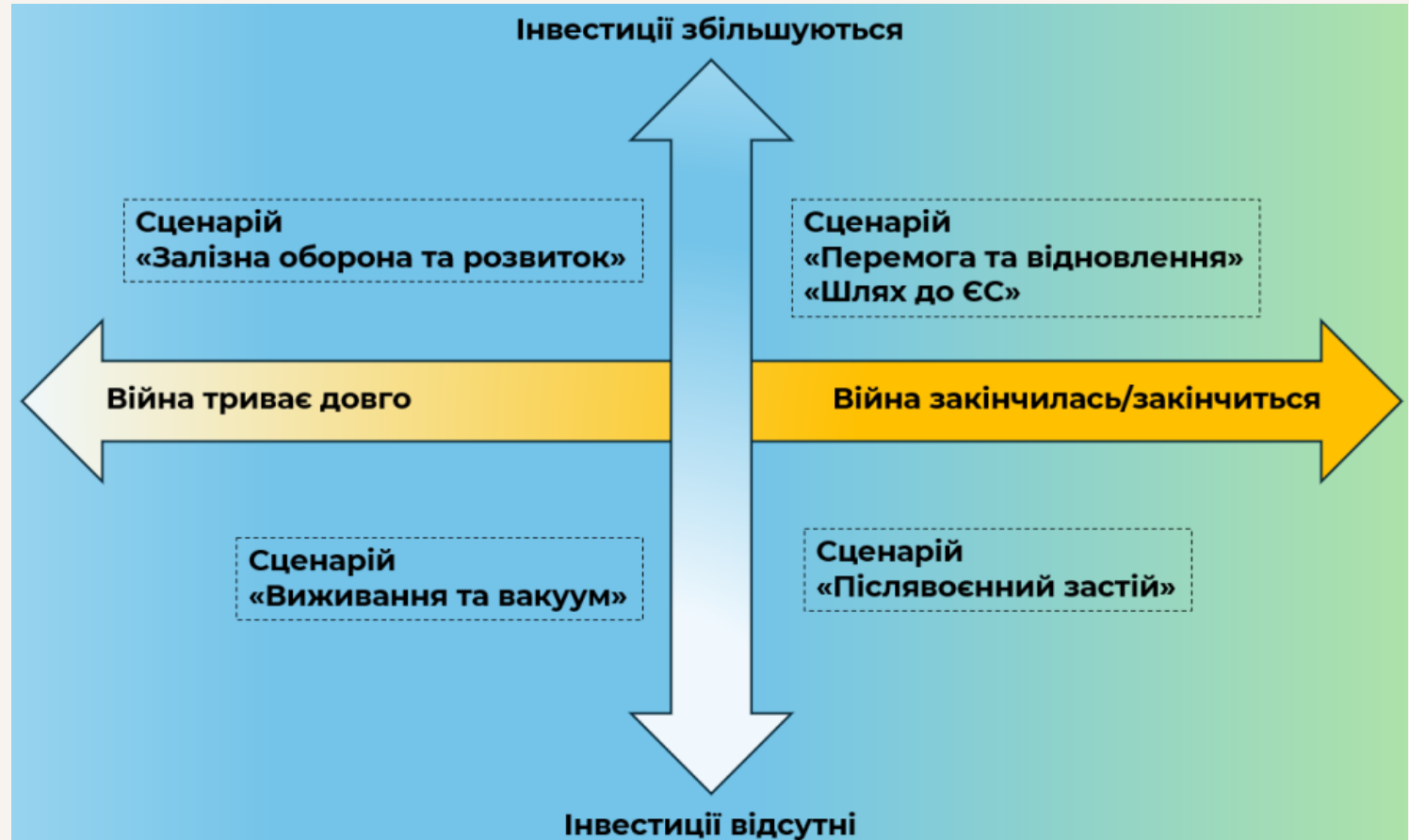
Формування можливих сценаріїв бізнес-середовищ для ІТ організацій в Україні

Особливості бізнес середовища

для кожного сценаріїв

включають:

- Загальну інформацію
- Актуальні тренди
- Аналіз клієнтського попиту
- Аналіз впливу на компанії та конкурентів
- Зовнішні загрози та регуляторні зміни

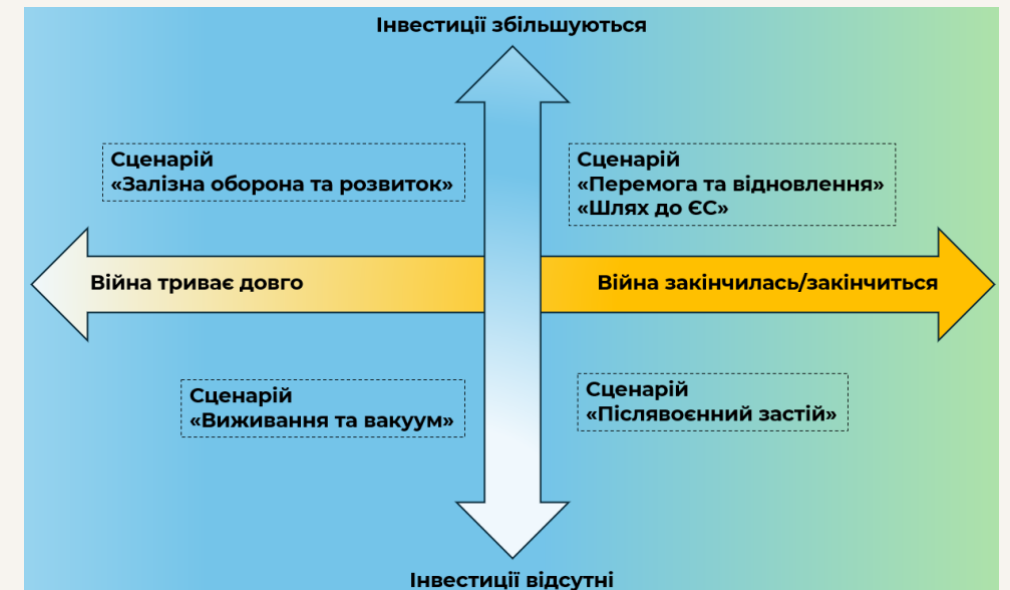


Приклад застосування

Формування можливих сценаріїв бізнес-середовищ для ІТ організацій в Україні

Висновки та наступні кроки для ІТ-організацій

- ✓ Оновлення/адаптація ІТ стратегії розвитку (бажано мати декілька стратегій)
- ✓ Розробка ІТ/бізнес-стратегії відповідно до типу бізнесу
- ✓ Пошук нових шляхів розвитку в бізнесі



Приклад застосування

Сфера - програма цифрової трансформації великого підприємства

Час – 1-3-5 років

Ключові невизначеності:

- Підтримка держави
- Готовність до змін підприємства

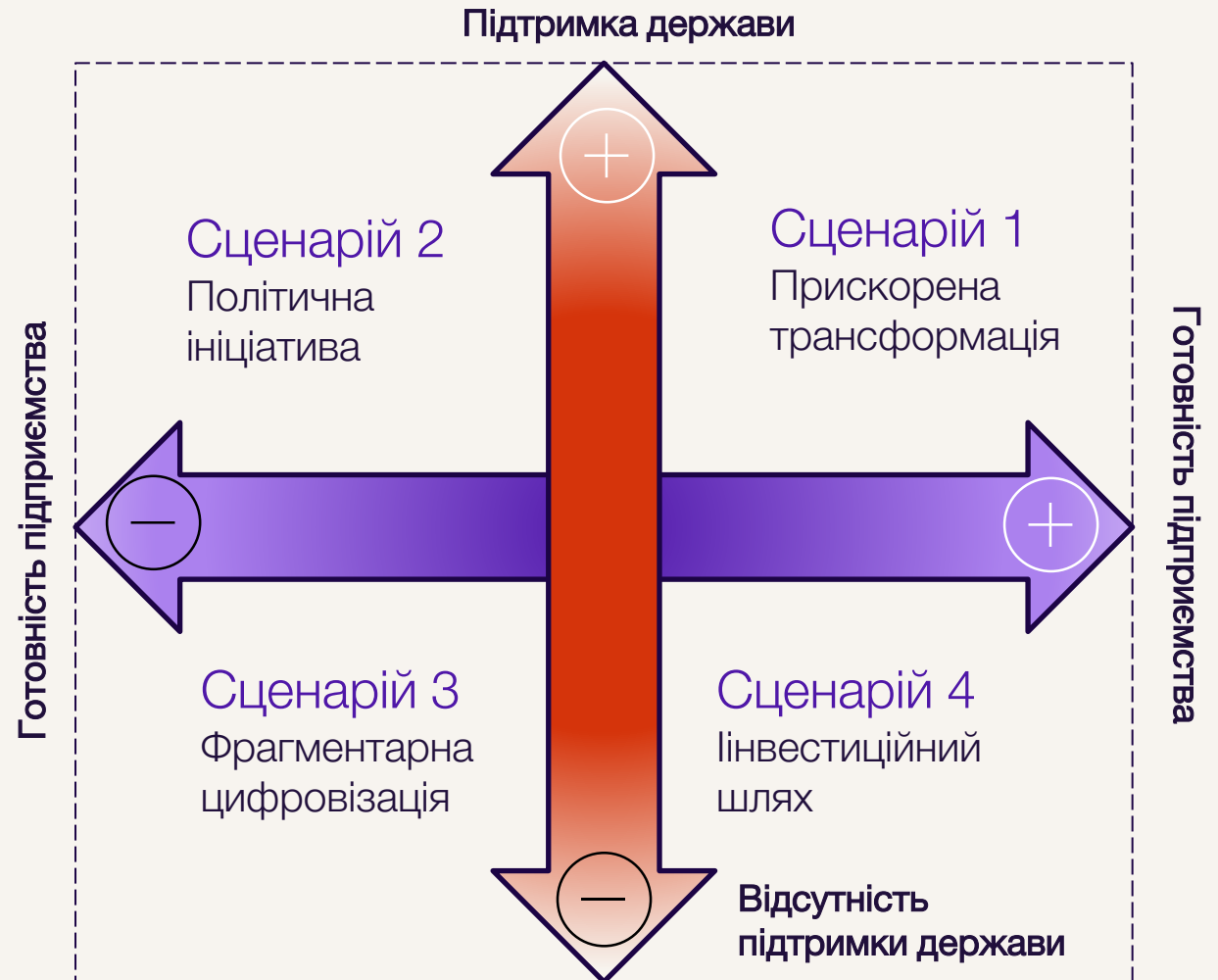
Висновки

Сценарій 1 – масштабування, використання інновацій, швидкість змін та використання бюджету

Сценарій 2 – затримки, низький ROI, втрата довіри, спалені ресурси

Сценарій 3 – часткова автоматизація, стейколдери, якість обмежена та затримки

Сценарій 4 – пошук грошей, цифрові лідери змін, культура



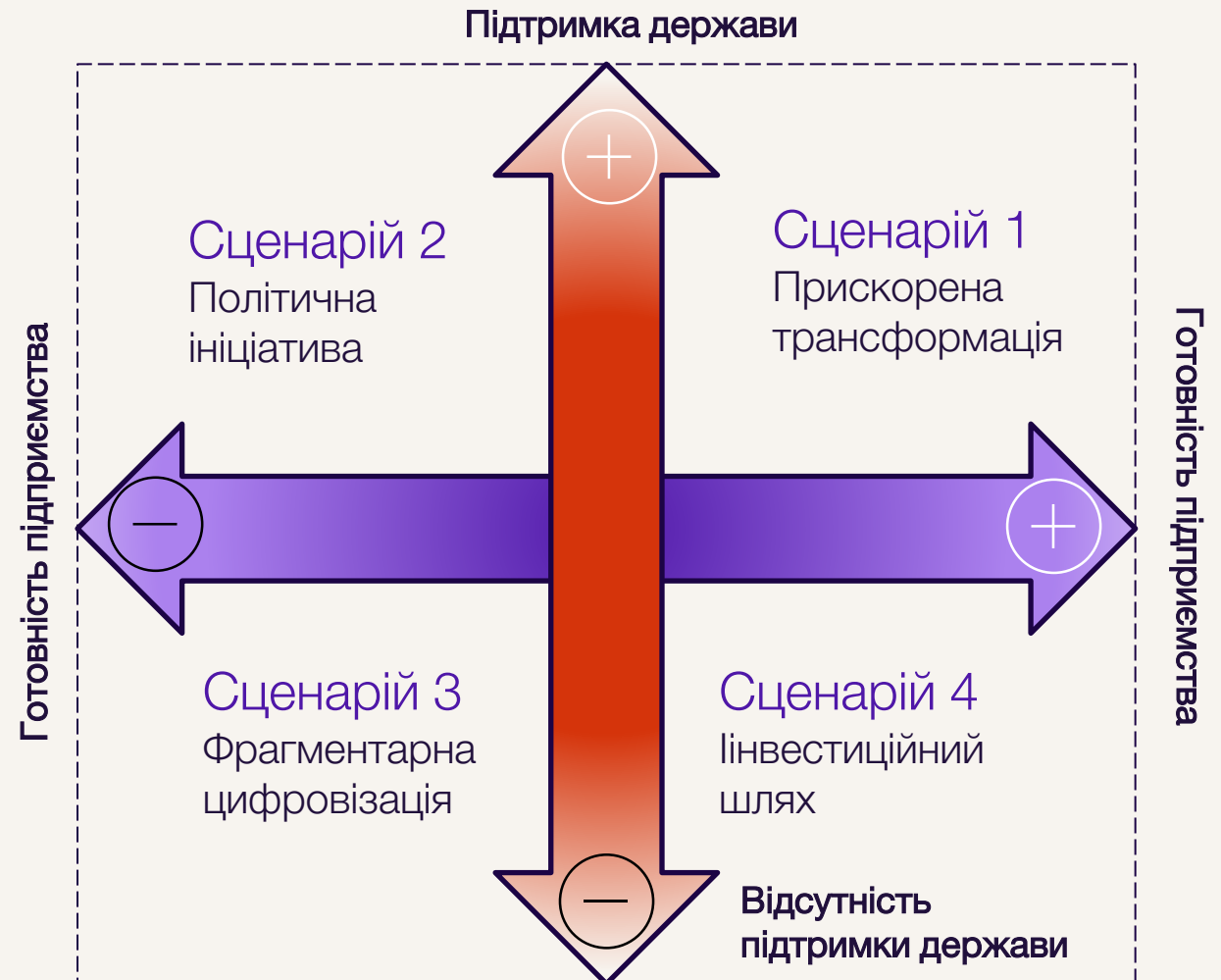
Приклад застосування

Сфера - програма цифрової трансформації великого підприємства

Час – 5-10 років

Наступні кроки:

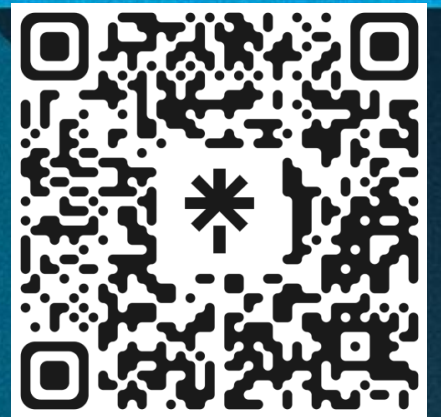
1. Перегляд актуальності очікуваних результатів та цінностей
2. Оновлення портфоліо проєктів, їх пріорітезація
3. Оновлення планів, бюджетів, ризиків
4. Періодичний огляд сценаріїв та активація у разі необхідності
5. Управління очікуваннями стейкхолдерів



Сценарний аналіз для організацій,
програм та проєктів

Висновки

Контакти спікера



Висновки

Перевірка очікуваних результатів

Висновки та наступні кроки для ІТ-організацій

- ✓ Оновлення/адаптація ІТ стратегії розвитку (бажано мати декілька стратегій)
- ✓ Розробка ІТ/бізнес-стратегії відповідно до типу бізнесу
- ✓ Пошук нових шляхів розвитку в бізнес
- ✓ Моніторинг та внесення змін у разі необхідності
- ✓ ...

ПРОГРАМИ ТА ПРОЄКТИ

- ✓ Створення нових базових планів
- ✓ Оновлення та адаптація існуючих
- ✓ Інформування стейкхолдерів
- ✓ Розробка критеріїв активації планів
- ✓ Планування стратегічних ризиків
- ✓ Моніторинг факторів, загроз
- ✓

Висновки

Перевірка очікуваних результатів

Організації	Програми та проекти
Має мету та цілі щодо своєї діяльності	Мають досягати вигоди та результатів
Готовність до змін середовищ та гнучкість в управлінні	
Деякі організації хочуть змінювати середовища	Непередбачувані ризики та проблеми можуть зупинити програми та проекти
Прозорість та точність знань для членів організації	Члени команд мають володіти інформацією про майбутнє в програмах та проектах
Організаційні та стратегічні ризики	Готовність до ймовірних та впливових змін, активація планів
Зменшити рівень невизначеності	
Сформувані можливі стратегії для розвитку	Покращити рівень планування

«Майбутнє не можна передбачити.
Але його можна спроєктувати —
через сценарії»



Дмитро Піший

Сценарний аналіз для організацій,
програм та проєктів

Дякую за увагу!
ГОТОВИЙ ДО Q&A

