



Карта гипотез

Когда стратегия нужна не для
галочки



Алексей Пименов

- Сооснователь компании Neogenda
- Пионер Канбан Метода в России
- Спикер, автор статей, книг и выступлений



Стратегия для галочки

Создается стратегия в стол, которая нужна только для отчетности акционерам или владельцам.



Амбициозные вдохновляющие цели

Которые непонятно как
достигать, но нам было
весело их ставить и они нас
вдохновляют.



Стратегия от стратега

Это хорошо, но тиражируемо ли?





Ремесло



Массовая технология

Стратегический менеджмент

Целеполагание → Стратегирование → Тактика

Куда мы идем?
Как поймем, что
дошли туда, куда
было нужно?

Какие идеи, за счет
чего мы достигнем
цели?

Что конкретно
необходимо делать,
исходя из целей и
идей?

Стратегема

Др.-греч. *στρατήγημα* «военная хитрость»

Каждая стратегема фактически строится на глубоком изучении ситуации и противника. В основе стратегемы лежит многозвенная рефлексия, каждый шаг которой строится на оценке возможных следствий и возможных действий противника. Чем глубже способность автора стратегемы к рефлексии, и чем больше его осведомлённость о противнике, о ситуации в целом, о возможных путях развития событий — тем эффективнее и точнее будет действие созданной стратегемы.

Необходимые условия для составления и успешной реализации стратегем: умение рассчитывать ходы и предвидеть их последствия, знание психологических особенностей тех, против кого нацелен план и упорство автора плана в реализации стратегемы.





**Постоянный прессинг
на использовании
быстрых передач**

**Игра от обороны на
быстрых контратаках**

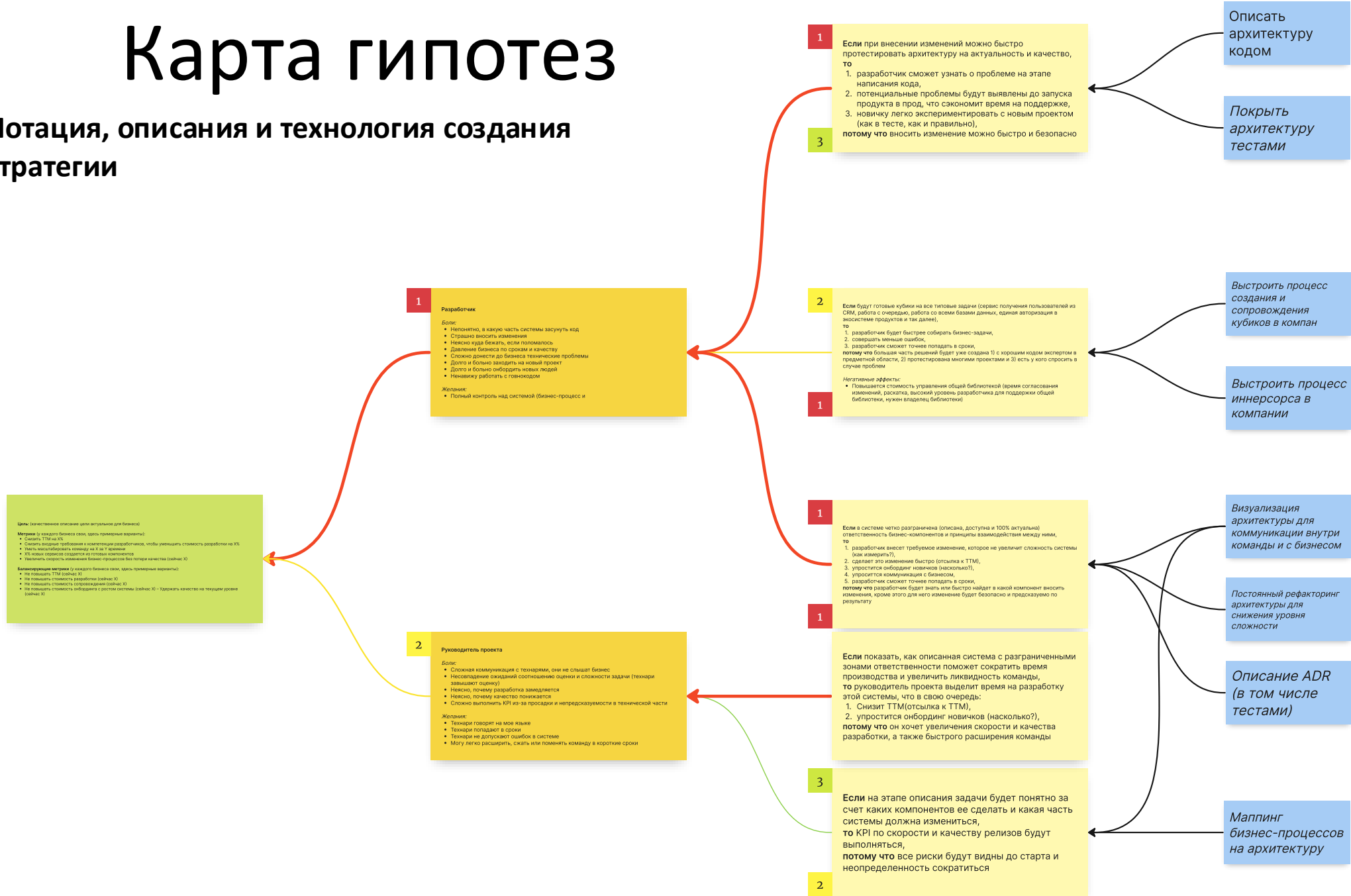
Цель или задача

Нужна ли стратегия или просто
побежали что-то делать?



Карта гипотез

Нотация, описания и технология создания стратегии



**Нарратив, описывающий цель
(то, чего мы хотим достичь в будущем)**

**Метрики, по которым мы
поймем, что цель
достигнута**

**Балансирующие метрики,
которые не дадут нам
сделать хуже или
считать**

Цель

Зеленый стикер

Цель: (качественное описание цели актуальное для бизнеса)

Метрики (у каждого бизнеса свои, здесь примерные варианты):

- Снизить TTM на X%
- Снизить входные требования к компетенции разработчиков, чтобы уменьшить стоимость разработки на X%
- Уметь масштабировать команду на X за Y времени
- X% новых сервисов создается из готовых компонентов
- Увеличить скорость изменения бизнес-процессов без потери качества (сейчас X)

Балансирующие метрики (у каждого бизнеса свои, здесь примерные варианты):

- Не повышать TTM (сейчас X)
- Не повышать стоимость разработки (сейчас X)
- Не повышать стоимость сопровождения (сейчас X)
- Не повышать стоимость онбординга с ростом системы (сейчас X) – Удержать качество на текущем уровне (сейчас X)

Это человек, группа людей, описание персоны,
компания или целая отрасль изменение
поведения которой повлияет на наши метрики

Субъект

Оранжевый стикер

Боли субъекта. То, чего он
хочет избежать

1

Разработчик

Боли:

- Непонятно, в какую часть системы засунуть код
- Страшно вносить изменения
- Неясно куда бежать, если поломалось
- Давление бизнеса по срокам и качеству
- Сложно донести до бизнеса технические проблемы
- Долго и больно заходить на новый проект
- Долго и больно онбордить новых людей
- Ненавижу работать с говнокодом

Желания:

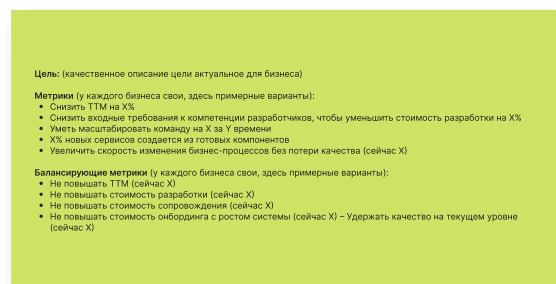
- Полный контроль над системой (бизнес-процесс и

Желания субъекта. То к
чему он стремится

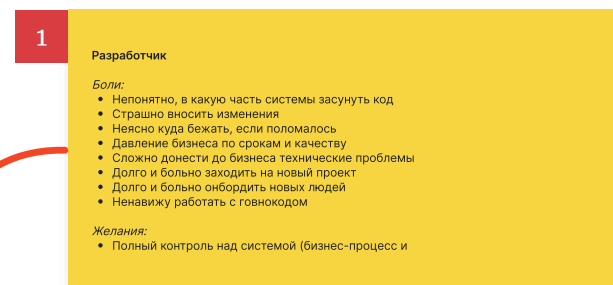
Приоритизация

субъектов по влиянию на метрики

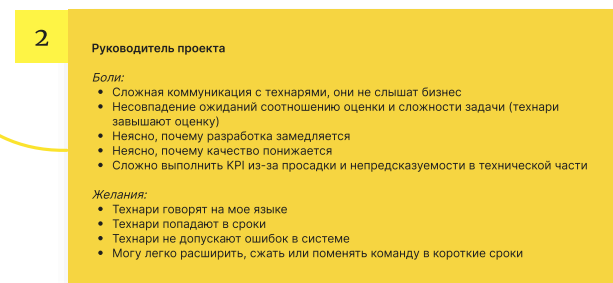
Приоритет показывается в
прямоугольнике рядом с субъектом,
он описывается цифрой и цветом
прямоугольника



Также приоритет
дублируется цветом и
толщиной стрелки



Стрелка связывает субъект с
целью и ее направление
показывает влияние субъекта
на цель



Стратегия описывающая то, как мы повлияем на поведение субъекта так, чтобы изменение поведения субъекта повлияло на наши метрики, а изменение наших метрик привело нас к цели

Гипотеза

Желтый стикер

У гипотезы есть базовый формат:
если...,
то...,
потому что ...

В гипотезу можно добавлять свои элементы, но базовые должны быть

1

Если при внесении изменений можно быстро протестировать архитектуру на актуальность и качество, то

1. разработчик сможет узнать о проблеме на этапе написания кода,
2. потенциальные проблемы будут выявлены до запуска продукта в прод, что сэкономит время на поддержке,
3. новичку легко экспериментировать с новым проектом (как в тесте, как и правильно),

потому что вносить изменение можно быстро и безопасно

3

Приоритизация

гипотез в рамках субъектов

Прямоугольник в нижнем левом углу гипотезы показывает ее стоимость

Стрелка связывает гипотезу с субъектом на который она должна подействовать

Также приоритет ставится аналогично приоритету субъектов

Цель: (качественное описание цели актуальное для бизнеса)

Матрица (у каждого бизнеса свои, здесь примерные варианты):

- Снизить ТТМ на X%
- Снизить входные требования к компетенции разработчиков, чтобы уменьшить стоимость разработки на X%
- Уметь масштабировать команду на X за Y времени
- X% новых сервисов создаются из готовых компонентов
- Увеличить скорость изменения бизнес-процессов без потери качества (сейчас X)

Балансирующие матрицы (у каждого бизнеса свои, здесь примерные варианты):

- Не повышать ТТМ (сейчас X)
- Не повышать стоимость разработки (сейчас X)
- Не повышать стоимость сопровождения (сейчас X)
- Не повышать стоимость онбординга с ростом системы (сейчас X) – Удержать качество на текущем уровне (сейчас X)

1 Разработчик

Боли:

- Непонятно, в какую часть системы засунуть код
- Страшно вносить изменения
- Неясно куда бежать, если поломалось
- Давление бизнеса по срокам и качеству
- Сложно донести до бизнеса технические проблемы
- Долго и больно заходить на новый проект
- Долго и больно онбординг новых людей
- Ненавижу работать с говнокодом

Желания:

- Полный контроль над системой (бизнес-процесс и

1

Если при внесении изменений можно быстро протестировать архитектуру на актуальность и качество, то

1. разработчик сможет узнать о проблеме на этапе написания кода,
2. потенциальные проблемы будут выявлены до запуска продукта в прод, что сэкономит время на поддержке,
3. новичку легко экспериментировать с новым проектом (как в тесте, как и правильно),

потому что вносить изменение можно быстро и безопасно

3

2

Если будут готовые кубики на все типовые задачи (сервис получения пользователей из CRM, работа с очередью, работа со всеми базами данных, единая авторизация в экосистеме продуктов и так далее), то

1. разработчик будет быстрее собирать бизнес-задачи,
2. совершать меньше ошибок,
3. разработчик сможет точнее попадать в сроки,

потому что большая часть решений будет уже создана 1) с хорошим кодом экспертом в предметной области, 2) протестирована многими проектами и 3) есть у кого спросить в случае проблем

Негативные эффекты:

- Повышается стоимость управления общей библиотекой (время согласования изменений, раскатка, высокий уровень разработчика для поддержки общей библиотеки, нужен владелец библиотеки)

1

1

Если в системе четко разграничена (описана, доступна и 100% актуальна) ответственность бизнес-компонентов и принципы взаимодействия между ними, то

1. разработчик внесет требуемое изменение, которое не увеличит сложность системы (как измерить?),
2. сделает это изменение быстро (отсылка к ТТМ),
3. упростится онбординг новичков (насколько?),
4. упростится коммуникация с бизнесом,
5. разработчик сможет точнее попадать в сроки,

потому что разработчик будет знать или быстро найдет в какой компонент вносить изменения, кроме этого для него изменение будет безопасно и предсказуемо по результату

1

2 Руководитель проекта

Список того, что надо сделать, чтобы проверить гипотезу и если все Ок, то реализовать полноценно воздействие

Задачи можно связать зависимостями и выстроить их последовательность

Задача

Синий стикер

Описать архитектуру кодом

Покрыть архитектуру тестами

и внесении изменений можно быстро
тировать архитектуру на актуальность и качество,
работчик сможет узнать о проблеме на этапе
исания кода,
енциальные проблемы будут выявлены до запуска
дукта в прод, что сэкономит время на поддержке,
ичку легко экспериментировать с новым проектом
к в тесте, как и правильно),
что вносить изменение можно быстро и безопасно

Карта гипотез

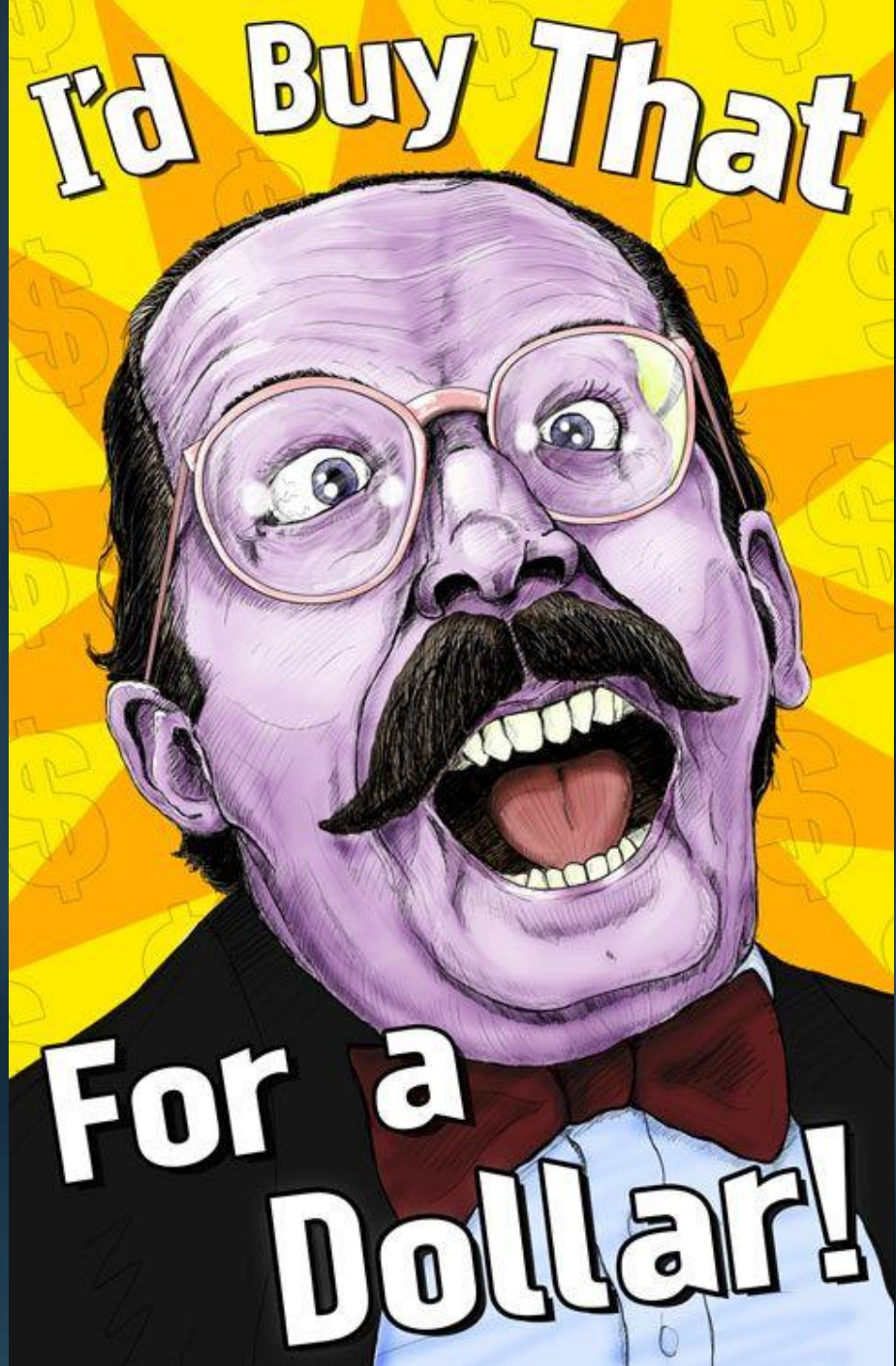
Нотация, описания и технология создания стратегии




Делая Zoom Out мы можем видеть логические несостыковки

А вы бы купили это?

Вы видите в данной карте, что действия,
заложенные в стратегию действительно
приведут к результату?





**I don't want to know who
you upvote, as long as
they're not complete
muppets!**

**А те, с кем вы строите стратегию,
действительно хорошо знают
субъекты и их мотивацию? И они
могут придумать хорошие
гипотезы?**





Выглядит просто



Но это только начало!



Призыв к действию

Нафиг эта Карта гипотез
без нее 100 лет стратегии
строили



Ну так нарисуй с помощью
нее прошлогоднюю
стратегию



Щенок, **ЦЕНЗУРА**



Материалы для изучения



<https://картагипотез.рф>



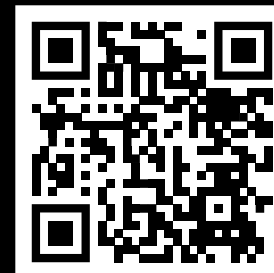
Спасибо за внимание!



pimenov@neogenda.com

t.me/pimenaus

vk.com/pimenaus



Neogenda