

Scrum.org

# Кіраўніцтва па Evidence-Based Management

Вымярэнне каштоўнасці для магчымасці  
паляпшэння і дасягнення гнуткасці

Верасень 2020

## Мэта Кіраўніцтва па EBM

Evidence-Based Management (EBM) – гэта эмпірычны падыход, які дапамагае арганізацыям пастаянна паляпшаць вынікі для кліентаў, арганізацыйныя магчымасці і бізнес-вынікі ва ўмовах зменаў. Ён дае арганізацыям Фрэймворк, які дазваляе паляпшаць магчымасці пастайкі каштоўнасці ў непрадказальным свеце на шляху да дасягнення стратэгічных мэтаў. Дзякуючы выкарыстанню наўмыснага эксперыментавання і доказа (меры) EBM дазваляе арганізацыям з цягам часу сістэматычна паляпшаць сваю працу і павышаць якасць сваіх мэтаў на аснове больш дакладнай інфармацыі.

Пры вымярэнні бягучых ўмоў, усталяванні мэты прадукцыйнасці, фарміраванні невялікіх эксперыментаў, якія можна правесці хутка, вымярэнні эфектыўнасці эксперыментаў, інспекцыі і адаптацыі мэтаў і наступных крокаў EBM дапамагае арганізацыям узяць пад увагу найлепшыя даступныя дадзеныя і прыняць найлепшыя рашэнні на шляху да паляпшэння.

У гэтым Кіраўніцтве даецца вызначэнне EBM, яго канцэпцыі і вобласці прымянення.

© 2020 Scrum.org

This publication is offered for license under the Attribution Share-Alike license of Creative Commons, accessible at <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/legalcode> and also described in summary form at <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>. By utilizing this EBM Guide, you acknowledge and agree that you have read and agree to be bound by the terms of the Attribution Share-Alike license of Creative Commons.

# ЕВМ Дапамагае Арганізацыям у пошуку Мэтаў у Складаным Свеце з дапамогай Эмпірызму

Складаныя праблемы не паддаюцца лёгкаму рашэнню, замест гэтага яны патрабуюць ад арганізацыі здзяйсненне серыі маленькіх крокаў на шляху да дасягнення сваіх мэтаў, інспектуючы вынікі кожнага кроку і адаптуючы свае дзеянні на аснове зваротнай сувязі (гл. Малюнак 1).<sup>[1]</sup>

Гэтая мадэль складаецца з некалькіх ключавых элементаў:

*Стратэгічная мэта* – важная задача, якую арганізацыя хоча дасягнуць. Гэта вялікая і далёкая мэта, з вялікай колькасцю нявызначанасцяў, таму арганізацыі павінны выкарыстоўваць эмпірызм. Паколькі стратэгічная мэта амбіцыйная, а шлях да яе нявызначаны, арганізацыі патрабуюцца шэраг практычных задач, напрыклад

*Прамежкавыя мэты*. Іх дасягненне будзе паказваць, што арганізацыя знаходзіцца на шляху да сваёй Стратэгічнай мэты. Шлях да дасягнення Прамежкавай мэты часта застаецца некалькі нявызначаным, але не цалкам невядомым.

*Бліжэйшыя тактычныя мэты* – крытычныя кароткатэрміновыя задачы, над дасягненнем якіх каманда або група каманд будзе працаваць, гэтыя задачы дапамагаюць дасягнуць Прамежкавых мэтаў.

*Зыходны стан*, у якім арганізацыя знаходзіцца адносна Стратэгічнай мэты, калі яна пачынае свой шлях.

*Бягучы стан*, у якім знаходзіцца арганізацыя ў адносінах да Стратэгічнай мэты ў цяперашні час.

Для таго, каб прыблізіцца да Стратэгічнай мэты, арганізацыі праводзяць эксперыменты, у ходзе якіх з'яўляюцца гіпотэзы, накіраваныя на набліжэнне арганізацыі да бягучай Прамежкавай мэты. Па меры таго, як праводзяцца гэтыя эксперыменты і збіраюцца вынікі, арганізацыі выкарыстоўваюць атрыманыя доказы (меры) для ацэнкі сваіх мэтаў і вызначэння наступных крокаў па іх дасягненню.



**Малюнак 1: Дасягненне Стратэгічных мэтаў патрабуе эксперыментавання, інспекцыі і адаптацыі [2]**

## Устаноўка Мэтаў

Усталёўваючы мэты, арганізацыі павінны вызначыць канкрэтныя меры, якія пакажуць на тое, што мэта дасягнута. Мэты, меры і эксперыменты павінны быць празрыстымі, каб спрыяць узгодненасці ў арганізацыі.

*Разгледзім выпадак рэакцыі на інфекцыйнае захворванне:*

- *Стратэгічная мэта – выкараніць наступствы хваробы, якія вымяраюцца колькасцю людзей, што перанеслі захворванне ў лёгкай і цяжкай форме. Вымярэнне важна; у гэтым прыкладзе мэта*

сканцэнтравана на наступствах хваробы, а не на сродках дасягнення жаданага ўздзеяння. Напрыклад, мэта не складаецца ў тым, каб вакцынаваць пэўны працэнт насельніцтва ад хваробы; гэта можа быць дзейнасцю, неабходнай для дасягнення Стратэгічнай мэты, але гэта не Стратэгічная мэта.

- Прыклад прамежкавай мэты – паспяховае завяршэнне выпрабавання вакцыны супраць гэтай хваробы. Гэта па-ранейшаму амбіцыйна і вымерна, і для дасягнення можа спатрэбіцца выкананне мноства розных дзеянняў, але гэта разглядаецца як неабходны крок на шляху да дасягнення Стратэгічнай мэты.
- Прыклады непасрэдных тактычных мэтаў могуць уключаць такія дзеянні, як вылучэнне сімптомаў, ацэнка тэрапіі, секвеніраванне ДНК віруса або бактэрыі і г.д.

Стратэгічная мэта звычайна сканцэнтравана на дасягненні жаданага, але нерэалізаванага выніку для пэўнай групы людзей, які прыводзіць да павышэння шчасця, бяспекі або дабрабыту атрымальнікаў таго ці іншага прадукту або паслугі. У ЕВМ мы называем гэта *Нерэалізаванай каштоўнасцю*, яна ўяўляе сабой разрыў паміж жаданым вынікам атрымальніка і яго бягучым вопытам. *Нерэалізаваная каштоўнасць* апісана больш падрабязна ніжэй, у раздзеле “Ключавыя каштоўнасці”.

## Разуменне таго, што каштоўна

Арганізацыі вымяраюць шмат розных рэчаў. Гэтыя меры дзеляцца на 3 катэгорыі:

- **Дзейнасць.** Гэта рэчы, якія робяць людзі ў арганізацыі, напрыклад, выконваюць працу, ходзяць на сходы, абмяркоўваюць, пішуць код, ствараюць справаздачы, наведваюць канферэнцыі і г.д.
- **Выходы.** Гэта тое, што стварае арганізацыя, напрыклад выпускі прадуктаў (уключаючы функцыі), справаздачы, справаздачы аб дэфектах, агляды прадуктаў і г.д.
- **Вынікі.** Гэта жаданні кліента ці карыстальніка прадукту. Яны ўяўляюць сабой некаторыя новыя або палепшаныя магчымасці, якіх раней заказчык або карыстальнік не маглі дасягнуць. Прыклады ўключаюць магчымасць дабрацца да пункта прызначэння хутчэй, чым раней, або магчымасць зарабіць ці эканоміць больш грошай, чым раней. Вынікі таксама могуць быць адмоўнымі, як у выпадку, калі каштоўнасць, якую адчувае кліент або карыстальнік, зніжаецца ў параўнанні з папярэднім вопытам, напрыклад, калі паслуга, на якую яны раней спадзяваліся, больш не даступная.

Праблема, з якой сутыкаецца большасць арганізацый, часта адлюстроўваецца ў тым, што вымераць дзейнасць і вынікі лёгка, а рэзультаты складана. Арганізацыі могуць сабраць шмат дадзеных з недастатковай інфармацыяй аб іх каштоўнасці. Тым не менш важна прадастаўляць кліентам каштоўныя рэзультаты, калі арганізацыі хочуць дасягнуць сваіх мэтаў. Напрыклад, павелічэнне колькасці працоўных гадзін (дзеянняў)

і прадастаўленне большай колькасці функцый (вынікаў) не абавязкова прыводзіць да паляпшэння кліенцкага досведу (рэзультатаў).

## EBM Засяроджваецца на Чатырох Абласцях Каштоўнасці

Акрамя выкарыстання гіпотэз і эксперыментаў для дасягнення мэтай EBM прадастаўляе набор перспектыв каштоўнасцяў і здольнасцяў арганізацыі ствараць каштоўнасць. Гэтыя перспектывы называюцца Ключавымі Абласцямі Каштоўнасці – *Key Value Areas (KVAs)*. Такія вобласці ацэньваюць мэты арганізацыі (Нерэалізаваная каштоўнасць), бягучы стан арганізацыі ў адносінах да гэтых мэтай (Бягучая каштоўнасць), аператыўнасць арганізацыі ў пастаўцы каштоўнасці (Час выхаду на рынак) і эфектыўнасць арганізацыі ў пастаўцы каштоўнасці (Здольнасць да Інавацый). Засяроджванне ўвагі на гэтых чатырох катэгорыях дазваляе арганізацыям лепш разумець, дзе яны знаходзяцца ў дадзены момант і куды ім трэба рухацца (гл. Малюнак 2).



Малюнак 2: EBM Засяроджваецца на чатырох Ключавых Абласцях Каштоўнасці

Кожная Ключавая Вобласць Каштоўнасці засяроджваецца на розных аспектах каштоўнасці альбо магчымасці арганізацыі пастаўляць каштоўнасць. Пастаўка каштоўнасці бізнесу (*Бягучая Каштоўнасць*) мае важнае значэнне, але арганізацыі таксама павінны паказаць, што яны могуць рэагаваць на змены (*Час Выхаду на Рынак*), быць у стане падтрымліваць інавацыі на працягу доўгага часу (*Здольнасць да Інавацый*). І яны павінны мець магчымасць пастаянна дасягаць сваіх доўгатэрміновых мэтай (*Нерэалізаваная Каштоўнасць*) або яны рызыкуюць увайсці ў стагнацыю і страціць кантроль над сабой.

Прыклады Ключавых Паказчыкаў Каштоўнасці для кожнай Ключавой Вобласці Каштоўнасці апісаны ў Дадатку.

## Бягучая каштоўнасць (БК)

### Каштоўнасць прадукту сёння

*Мэта* вымярэння Бягучай Каштоўнасці (БК) – разумець каштоўнасць, якую арганізацыя прадастаўляе кліентам і зацікаўленым асобам у цяперашнім часе; яна ўлічвае толькі тое, што існуе зараз, а не тое, што можа быць пастаўлена ў будучыні. Пытанні, якія дазваляюць арганізацыям пастаянна вырабляць ацэнку Бягучай Каштоўнасці (БК):

1. Наколькі задаволеныя кліенты і карыстальнікі цяпер? Іх задаволенасць расце або падае?
2. Наколькі задаволеныя нашы работнікі сёння? Іх задаволенасць расце або падае?
3. Наколькі задаволеныя вашыя інвестары і іншыя зацікаўленыя асобы сёння? Іх задаволенасць расце або падае?

Улік Бягучай Каштоўнасці (БК) дапамагае арганізацыі зразумець каштоўнасць, якую пакупнікі або карыстальнікі атрымаюць сёння.

***Прыклад:** прыбытак, адзін са спосабаў вымярэння задавальнення інвестараў, пакажа вам эканамічны эфект ад каштоўнасці, якую вы пастаўляеце, дасць веданне таго, ці задаволеныя кліенты сваёй пакупкай, раскажа вам больш аб тым, што вам спатрэбіцца палепшыць, каб утрымаць гэтых кліентаў. Калі ў вашых кліентаў мала альтэрнатывы вашага прадукту, вы можаце атрымаць высокі прыбытак нават пры нізкім узроўні задаволенасці кліентаў. Разбор бягучай каштоўнасці з некалькіх пунктаў гледжання дапаможа вам лепш зразумець свае праблемы і магчымасці.*

*Задаволенасць кліента і інвестара таксама не раскрывае ўсёй гісторыі аб вашай здольнасці прыносіць карысць. Варта адзначыць, што супрацоўнікі ў канчатковым выніку з'яўляюцца вытворцамі кошту. Уцягнутыя супрацоўнікі, якія ведаюць, як падтрымліваць і паляпшаць прадукт, з'яўляюцца адным з самых важных актываў арганізацыі, а шчаслівыя супрацоўнікі – больш уцягнутыя і прадуктыўныя.*

## Нерэалізаваная Каштоўнасць (НК)

Патэнцыйная Будучая Каштоўнасць, якая можа быць рэалізавана пры задавальненні ўсіх патэнцыйных патрэб кліента або карыстальніка

Погляд на Нерэалізаваную Каштоўнасць дапамагае арганізацыі з цягам часу максімізаваць каштоўнасць тавару або паслугі, што пастаўляецца. Калі карыстальнікі або кліенты адчуваюць разрыў паміж сваім бягучым вопытам і вопытам, які яны хацелі

б атрымаць, то розніца паміж імі з'яўляецца магчымасцю; гэтая магчымасць вымяраецца *Нерэалізаванай Каштоўнасцю*.

Пытанні, якія дазваляюць арганізацыям пастаянна ацэньваць Нерэалізаваныя Каштоўнасці (НК):

1. Ці можа наша арганізацыя стварыць дадатковую каштоўнасць на гэтым ці іншых рынках?
2. Ці варта прыкладаць намаганні і рызыкаваць, каб прымяняць гэтыя нявыкарыстаныя магчымасці?
3. Ці варта рабіць дадатковыя інвестыцыі для атрымання дадатковай Нерэалізаванай Каштоўнасці?

Улік Бягучай Каштоўнасці (БК) і Нерэалізаванай Каштоўнасці (НК) дазваляе арганізацыям збалансаваць сапраўдныя і магчымыя выгадамы. Стратэгічныя Мэты фарміруюцца з разрыву ў задаволенасці і магчымасці для арганізацыі знізіць Нерэалізаваныя Каштоўнасці (НК) за кошт павелічэння Бягучай Каштоўнасці (БК).

***Прыклад:** прадукт можа мець нізкі бягучы кошт, таму што гэта ранняя версія, якая выкарыстоўваецца для тэставання рынку, але вельмі высокі нерэалізаваны кошт паказвае вялікі рынковы патэнцыял. Інвестыцыі ў прадукт для павышэння бягучага кошту, верагодна, апраўданыя, улічваючы патэнцыйны прыбытак, нават калі прадукт у цяперашні час не дае высокага бягучага кошту.*

*І наадварот, прадукт з вельмі высокім бягучым коштам, вялікай доляй рынку, адсутнасцю бліжэйшых канкурэнтаў і вельмі задаволенымі спажывацямі можа не мець патрэбу ў вялікіх новых інвестыцыях; гэта класічны прадукт, які дае стабільны даход або прыбытак, але набліжаецца да канца свайго інвестыцыйнага цыклу з нізкім нерэалізаваным коштам.*

## Час Выхаду на Рынак (ЧВР)

Здольнасць арганізацыі хутка пастаўляць новыя магчымасці, паслугі або прадукты

Прычынай вымярэння Часу Выхаду на Рынак з'яўляецца мінімізацыя часу, неабходнага арганізацыі для пастаўкі каштоўнасці. Без актыўнага кіравання Часам Выхаду на Рынак здольнасць стабільна прыносіць карысць у будучыні невядомая. Пытанні, якія дазваляюць арганізацыям пастаянна вырабляць ацэнку Часу Выхаду на Рынак:

1. Як хутка арганізацыя можа вучыцца на новых эксперыментах і інфармацыі?
2. Наколькі хутка вы зможаце адаптавацца на аснове актуальнай інфармацыі?



### 3. Як хутка вы можаце тэставаць новыя ідэі з кліентамі?

Памяншэнне Часу Выхаду на Рынак (ЧВР) дапамагае павысіць частату, з якой арганізацыя патэнцыйна можа змяняць Бягучую Каштоўнасць (БЦ).

**Прыклад:** памяншэнне колькасці функцыянальнасцяў у выпуску прадукту можа значна скараціць час выхаду прадукту на рынак; найменшы магчымы выпуск – гэта той, які забяспечвае па меншай меры некаторае паступовае павелічэнне каштоўнасці для некаторага сектара кліентаў / карыстальнікаў прадукту. Многія арганізацыі таксама імкнуцца выключыць з працэсу распрацоўкі і пастаўкі прадукту віды дзейнасці, якія не прыносяць дадатковай каштоўнасці, для скарачэння часу выхаду на рынак.

### Здольнасць да Інавацый (ЗІ)

Эфектыўнасць арганізацыі ў прадастаўленні новых магчымасцяў, якія могуць лепш адпавядаць патрэбам кліентаў

*Мэта* вымярэння Здольнасці да Інавацый з'яўляецца максімальнае павелічэнне здольнасці арганізацыі прадастаўляць новыя магчымасці і інавацыйныя рашэнні. Пытанні, якія дазваляюць арганізацыям пастаянна вырабляць ацэнку здольнасць да інавацый (ЗІ):

1. Што перашкаджае арганізацыі пастаўляць новую каштоўнасць?
2. Што перашкаджае кліентам або карыстальнікам выкарыстоўваць інавацыі?

Паляпшэння Здольнасці да Інавацый (ЗІ) дапамагае арганізацыі стаць больш эфектыўнай у рабоце, якая выконваецца, і павышэнні каштоўнасці прадуктаў ці паслуг для кліентаў або карыстальнікаў.

**Прыклад:** мноства ўсяго можа перашкодзіць арганізацыі пастаўляць новыя магчымасці і павялічваць каштоўнасць прадукту: марнаваць занадта шмат часу на выпраўленне дрэннай якасці прадукту, неабходнасць падтрымліваць некалькі варыянтаў прадукту з-за недахопу аперацыйнай эфектыўнасці, адсутнасць дэцэнтралізаванага прыняцця рашэнняў, няздольнасць наймаць і натхняць таленавітых, захопленых членаў каманды і г.д.

Па меры назапашвання малакаштоўных функцый і сістэмных перашкод траціцца больш бюджэту і часу на падтрыманне прадукту або пераадоленне перашкод, што зніжае яго даступную здольнасць да інавацый. Акрамя таго, усё, што перашкаджае карыстальнікам або кліентам здабываць выгаду з інавацый, напрыклад, складаныя ў зборцы / ўстаноўцы прадукты ці новыя версіі прадуктаў, таксама зніжаюць здольнасць да інавацый.

# Дасягненне Мэтаў шляхам Серыі Маленькіх Крокаў

Першым крокам на шляху да дасягнення Стратэгічнай Мэты з'яўляецца разуменне бягучага стану. Калі вы сканцэнтраваны на дасягненні Стратэгічнай Мэты, звязанай з Нерэалізаванай Каштоўнасцю (НК), як гэта звычайна бывае, тады вам трэба пачаць з вымярэння Бягучай Каштоўнасці (БК), якую прадастаўляе ваш прадукт або паслуга (вядома, калі ваш прадукт або паслуга з'яўляюцца новымі, то іх БК будзе нулявой). Каб зразумець, што вам трэба палепшыць, вам таксама можа спатрэбіцца разуменне вашай эфектыўнасці (Здольнасці да Інавацый) і вашай спагадлівасці (Часу Выхаду на Рынак).

Цыкл эксперыменту (прадэманстраваны на Малюнку 1) дапамагае арганізацыям перамяшчацца ад іх Бягучага Стану да наступнай Мэты, і ў канчатковым выніку, да іх Стратэгічнай Мэты, прадымаючы невялікія ўзважаныя крокі, якія называюць эксперыментамі, з выкарыстаннем відавочных гіпотэз. <sup>[3]</sup> Гэты цыкл складаецца з:

- **Фарміравання гіпотэзы па паляпшэнню.** Грунтуючыся на вопыце, сфарміруйце ўяўленне пра тое, што, на вашу думку, дапаможа вам дасягнуць вашай наступнай мэты, і вырашыце, па якіх фактарах вы даведаецеся, ці быў гэты эксперымент паспяховым, на аснове укаранёных вымярэнняў.
- **Правядзення эксперыменту.** Унясіце змены, якія, на вашу думку, дапамогуць вам палепшыцца, і збярыце дадзеныя, каб пацвердзіць або абвергнуць вашу гіпотэзу.
- **Праверкі выніку.** Ці палепшылі ўнесеныя вамі змены вынікі, дасягнутыя вамі на аснове раней устаноўленых метрык? Памятайце, што не ўсе змены аказваюць станоўчы эфект; некаторыя змены могуць аказаць негатыўны эфект.
- **Адаптацыі мэтаў або падыходу на аснове таго, чаму вы навучыліся.** І вашы мэты, і вашы эксперыменты па паляпшэнню будуць развівацца і эвалюцыянаваць па меры таго, як вы будзеце больш даведвацца аб кліентах, канкурэнтах і магчымасцях сваёй арганізацыі. Вашы мэты і тактыка могуць змяняцца з-за якіх-небудзь падзей і магчыма іх трэба будзе перагледзець і пераасэнсаваць. Ці была Прамежкавая Мэта правільнай? Ці з'яўляецца Стратэгічная Мэта па-ранейшаму актуальнай? Калі вы дасягнулі *Прамежкавай Мэты*, вам трэба будзе выбраць новую *Прамежкавую Мэту*. Калі вы яе не дасягнулі, вам трэба будзе вырашыць, ці трэба вам працягваць рухацца да яе дасягнення, спыніцца ці змяніць кірунак да дасягнення чагосьці новага. Калі ваша Стратэгічная Мэта не з'яўляецца актуальнай, вам трэба альбо яе адаптаваць, альбо замяніць.

## Гіпотэзы, Эксперыменты, Функцыянальнасці і Патрабаванні

Функцыянальнасці – гэта "адметныя характарыстыкі прадукту"[4], у той час як патрабаванні – гэта (на практыцы) тое, што на думку кагосьці з'яўляецца жаданым у прадукце. Апісанне функцыянальнасці – гэта адзін з відаў патрабаванняў.

Арганізацыі могуць расходаваць вялікую колькасць грошай на ўкараненне функцый і іншых патрабаванняў у прадукт толькі для таго, каб выявіць, што кліенты не падзяляюць меркаванне арганізацыі аб іх каштоўнасці; перакананні ў тым, што з'яўляецца каштоўным, – гэта проста здагадка, пакуль яны не пацверджаны кліентамі. Вось тут і спатрэбяцца гіпотэзы і эксперыменты.

Простымі словамі, гіпотэза – гэта меркаванае тлумачэнне некаторага назірання, якое яшчэ не было даказана (або аспрэчана). У кантэксце патрабаванняў, гэта вера ў тое, што выкананне чаго-небудзь прывядзе да чагосьці іншага, напрыклад, прадастаўленне функцыі X прывядзе да выніку Y. Эксперымент – гэта тэст, створаны для пацверджання або абвяржэння некаторай гіпотэзы.

Каштоўнасці кожнай функцыянальнасці і кожнага патрабавання ў рэчаіснасці з'яўляюцца гіпотэзамі. Адна з мэтай эмпірычнага падыходу складаецца ў тым, каб зрабіць гэтыя гіпотэзы відавочнымі і свядома падрыхтаваць эксперыменты, якія пацвердзяць каштоўнасць функцыянальнасцяў і патрабаванняў. Фактычна не трэба пастаўляць усю функцыю або патрабаванне, для таго каб вызначыць, ці з'яўляюцца яны каштоўнымі; можна паставіць толькі частку функцыянальнасці або патрабавання, для таго каб пацвердзіць або абвергнуць прапановы іх каштоўнасці.

Відавочнае фарміраванне гіпотэз, вымярэнне вынікаў, праверка і адаптацыя мэтай, якія грунтуюцца на выніках, з'яўляюцца ўтоенымі аспектамі гнуткага падыходу. ЕВМ дапамагае арганізацыі паляпшацца робячы гэтыя аспекты відавочнымі і празрыстымі.

## Заўвагі

Evidence-Based Management з'яўляецца бясплатным, яно сфармулявана ў гэтым Кіраўніцтве. Хоць рэалізацыя толькі частак ЕВМ магчымая, але пры частковым укараненні гэта ўжо не будзе Evidence-Based Management.

## Падзякі

Evidence-Based Management быў сумесна распрацаваны Scrum.org, Супольнасцю Прафесійных Скрам-трэнераў, Ken Schwaber і Christina Schwaber.

# Падзякі Перакладчыкам

Гэтае Кіраўніцтва быў перакладзена з арыгінальнай англійскай версіі названымі ніжэй распрацоўшчыкамі. Аўтары перакладу:

Імя: Васіль Шыманскі (Vasili Shymanski)

Email: [Shymanski.v.a@gmail.com](mailto:Shymanski.v.a@gmail.com)

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/shymanski/>

Імя: Юлія Юрчык (Yuliya Yurchyk)

Email: [Yu.nevermind@yandex.ru](mailto:Yu.nevermind@yandex.ru)

## Дадатак: Прыклады Вымярэння Ключавых Абласцей Каштоўнасці

Для заахвочвання адаптуемасці EBМ не вызначае якіх-небудзь канкрэтных паказчыкаў ключавых каштоўнасцяў (KVM). Пералічаныя ніжэй KVM прадстаўлены для таго, каб паказаць віды мер, якія могуць дапамагчы арганізацыі зразумець свой бягучы стан, жаданы стан у будучыні і фактары, якія ўплываюць на здольнасць да паляпшэння.

### Бягучая Каштоўнаць (БК)

Ключавыя Вобласці Каштоўнасці	Вымярэнне
Выручка на аднаго супрацоўніка	Суадносіны (валавы даход / колькасць супрацоўнікаў) з'яўляюцца ключавым паказчыкам канкурэнцыі ў галіне. Гэта значна залежыць ад галіны
Суадносіны выдаткаў на прадукт	Агульныя выдаткі і выдаткі на прадукт (ы) / сістэму (ы), уключаючы аперацыйныя выдаткі ў параўнанні з выручкай
Задаволенасць супрацоўнікаў	Некаторая форма аналізу настрояў, якая дапамагае вымераць уцягнутасць, энергію і энтузіязм супрацоўнікаў
Задаволенасць кліентаў	Некаторая форма аналізу настрояў, якая дапамагае ацаніць уцягнутасць кліентаў і іх задаволенасць прадуктам
Індэкс выкарыстання кліента	Вымярэнне выкарыстання па функцыянальнасці, каб дапамагчы зрабіць выснову аб тым, у якой ступені кліенты лічаць прадукт карысным, і ці адпавядае фактычнае выкарыстанне чаканням адносна таго, колькі часу

	карыстальнікі павінны выкарыстоўваць гэтыя функцыянальнасці прадукту
--	--

## Нерэалізаваная Каштоўнасць (НК)

Ключавыя Вобласці Каштоўнасці	Вымярэнне
Доля рынку	Адносны працэнт рынку, не кантралюемы прадуктам; патэнцыйная доля рынку, якую прадукт мог бы атрымаць, калі б ён лепш адказваў патрэбнасцям кліентаў
Разрыў у задаволенасці кліентаў або карыстальнікаў	Розніца паміж жаданым вопытам кліента або карыстальніка і іх бягучым вопытам
Жаданая якасць абслугоўвання або задавальненне кліента	Мера, якая паказвае вопыт, які хацеў бы атрымаць кліент

## Час Выхаду на Рынак (ЧВР)

Ключавыя Вобласці Каштоўнасці	Вымярэнне
Частата зборкі і інтэграцыі	Колькасць інтэграваных і пратэставаных зборак за перыяд часу. Для каманды, якая выпускае рэлізы часта або пастаянна, гэтая мера замяняецца фактычнымі мерамі па выпуску
Частата выпуску	Колькасць выпускаў за перыяд часу, напрыклад, пастаянна, штодня, штотыдзень, штомесяц, штоквартальна і г.д. Гэта дапамагае адлюстраванню часу, неабходнага для задавальнення кліента новымі і канкурэнтаздольнымі прадуктамі
Перыяд стабілізацыі выпуску	Час, выдаткаваны на выпраўленне праблем прадукту паміж момантам, калі распрацоўшчыкі заяўляюць, што прадукт гатовы да выпуску, і момантам, калі ён фактычна перадаецца кліентам. Гэта дапамагае ўявіць уплыў неэфектыўных практык распрацоўкі, асноўнага дызайну і базы кода

Сярэдні час, выдаткаваны на праўкі	Сярэдні час, які праходзіць ад выяўлення памылкі да яе выпраўлення. Гэта дапамагае выявіць эфектыўнасць выпраўлення памылкі
Час цыклу пастаўкі кліенту	Час ад пачатку працы над выпускам да моманту яго фактычнага выпуску. Гэты паказчык дапамагае адлюстравіць здольнасць арганізацыі ўсталёўваць кантакты са сваім кліентам
Час выканання	Колькасць часу з моманту прапановы ідэі або фарміравання гіпотэзы да моманту, калі пакупнік зможа атрымаць выгаду з гэтай ідэі. Гэтая мера можа вар'іравацца ў залежнасці ад кліента і прадукту. Гэта фактар, які спрыяе задавальненню запытаў спажывцоў
Час для ўнясення змяненняў	Час, неабходны для пераходу ад фіксацыі кода (code-committed) да паспяховай работы ў вытворчым асяроддзі. Для атрымання дадатковай інфармацыі гл. DORA 2019 report
Частата разгортвання	Колькасць раз, калі арганізацыя разгортвала (выпускала) новую версію прадукту для кліентаў / карыстальнікаў. Для атрымання дадатковай інфармацыі гл. DORA 2019 report
Час аднаўлення паслугі	Інтэрвал часу паміж момантам адключэння паслугі і аднаўленнем поўнай яе даступнасці. Для атрымання дадатковай інфармацыі гл. DORA 2019 report
Час на навучанне	Агульны час, неабходны для таго, каб напрацаваць ідэю або паляпшэнне, пабудаваць іх, данесці да карыстальнікаў і атрымаць урокі з іх выкарыстання
Час для ліквідацыі перашкод	Сярэдні час ад моманту ўзнікнення перашкоды да яе ліквідацыі. Гэта фактар, які спрыяе павелічэнню часу выканання замовы і задаволенасці супрацоўнікаў
Час адаптацыі (развароту)	Паказчык гнуткасці бізнесу, які ўяўляе сабой час, які прайшоў паміж атрыманнем арганізацыяй зваротнай сувязі або новай інфармацыі і рэакцыяй на яе; напрыклад, час паміж момантам, калі арганізацыя даведаецца, што канкурэнт прадставіў новую функцыю, якая заваявала рынак да таго, як арганізацыя адкажа адпаведнасцю або перавышэннем новых магчымасцяў, якія значна паляпшаюць якасць абслугоўвання кліентаў

### Здольнасць да Інавацый (3I)

Ключавыя Вобласці Каштоўнасці	Вымярэнне
Хуткасць інавацый	Працэнт намаганняў або выдаткаў, затрачаных на магчымасці новага прадукту, падзелены на агульныя намаганні або выдаткі на прадукт. Гэта дае ўяўленне аб здольнасці арганізацыі прадастаўляць новыя магчымасці прадукту
Тэндэнцыі дэфектаў	Вымярэнне змены дэфектаў з моманту апошняга вымярэння. Дэфект – гэта ўсё, што зніжае каштоўнасць прадукту для кліента, карыстальніка або для самой арганізацыі. Дэфекты – гэта, як правіла, рэчы, якія не працуюць належным чынам
Індэкс прадукту	Адсотак часу, затрачаны камандамі на прадукт і пастаўку каштоўнасці
Індэкс усталяванай версіі	Колькасць версій прадукту, якія ў цяперашні час падтрымліваюцца. Гэта адлюстроўвае намаганні, якія арганізацыя тратыць на падтрымку і падтрыманне старых версій праграмага забеспячэння
Тэхнічны доўг	Канцэпцыя праграмавання, якая адлюстроўвае дадатковую працу па распрацоўцы і тэсціраванню, якая ўзнікае, калі “хуткія і брудныя” рашэнні прыводзяць да наступных выпраўленняў. Гэта аказвае непажаданы ўплыў на пастаўку каштоўнасці і павялічвае колькасць страт і рызык
Колькасць вытворчых інцыдэнтаў	Колькасць раз за пэўны перыяд, калі каманда распрацоўшчыкаў была перапыненая для ліквідацыі праблемы ва ўстаноўленым прадукце. Колькасць і частата вытворчых інцыдэнтаў могуць паказваць на стабільнасць прадукту

Актыўны прадукт (код) галіны (кіраванне версіямі)	Колькасць розных версій (ці варыянтаў) прадукту або паслугі. Дае ўяўленне аб патэнцыйным уплыве змяненняў і звязанай з гэтым складанасці працы
Час, затрачаны на інтэграванне кода паміж галінамі	Час, затрачаны на ўнясенне змяненняў у розныя версіі прадукту або паслугі. Дае ўяўленне аб патэнцыйным уплыве змяненняў і звязанай з гэтым складанасці працы
Час, затрачаны на змяненне кантэксту	Прыклады ўключаюць час, страчаны з-за перапынкаў, выкліканых сустрэчамі або званкамі, час, які затрачваецца на пераключэнне паміж задачамі, і час, які страчаны, калі члены каманды перарываюцца, каб дапамагчы людзям за межамі групы, могуць даць простае ўяўленне аб маштабах праблемы
Колькасць негатыўных змен	Працэнт выпушчаных змяненняў прадукту, якія прыводзяць да пагаршэння якасці абслугоўвання і патрабуюць выпраўлення (напрыклад, выпраўлення, адкату). Для атрымання дадатковай інфармацыі гл. DORA 2019 report

[1] Больш падрабязна пра складанасці гл. у раздзеле "Тэорыя Scrum" Кіраўніцтва па Scrum па адрасе <https://www.scrumguides.org/scrum-guide.html>.

[2] Малюнак адаптаваны з Картай Майка Ротэра ([http://www-personal.umich.edu/~mrother/The\\_Improvement\\_Kata.html](http://www-personal.umich.edu/~mrother/The_Improvement_Kata.html)).

[3] Цыкл эксперыменту – гэта разнавіднасць цыклу Шухарта, папулярнага У. Эдвардсам Дэмінгам, часам званага цыклам PDCA (Plan-Do-Check-Act); гл. <https://en.wikipedia.org/wiki/PDCA>.

[4] Адаптавана з спецыфікацыі IEEE 829.