

# Метрики и КРІ

Мастер-класс

2025

# Пролог



# Представляюсь!



## Илья Прахт

СТО-консультант, тренер, ментор

- 14 лет в IT, 11 лет в менеджменте
- EX: СТО и СОО
- Тренер в Стратоплане, OTUS, ИТМО, ...
- Путь младший разработчик → топ-менеджер
- «Директор» по версии Стратоплана, MBA



# Вопрос

---



За какими метриками вы следите и за какие отвечаете?



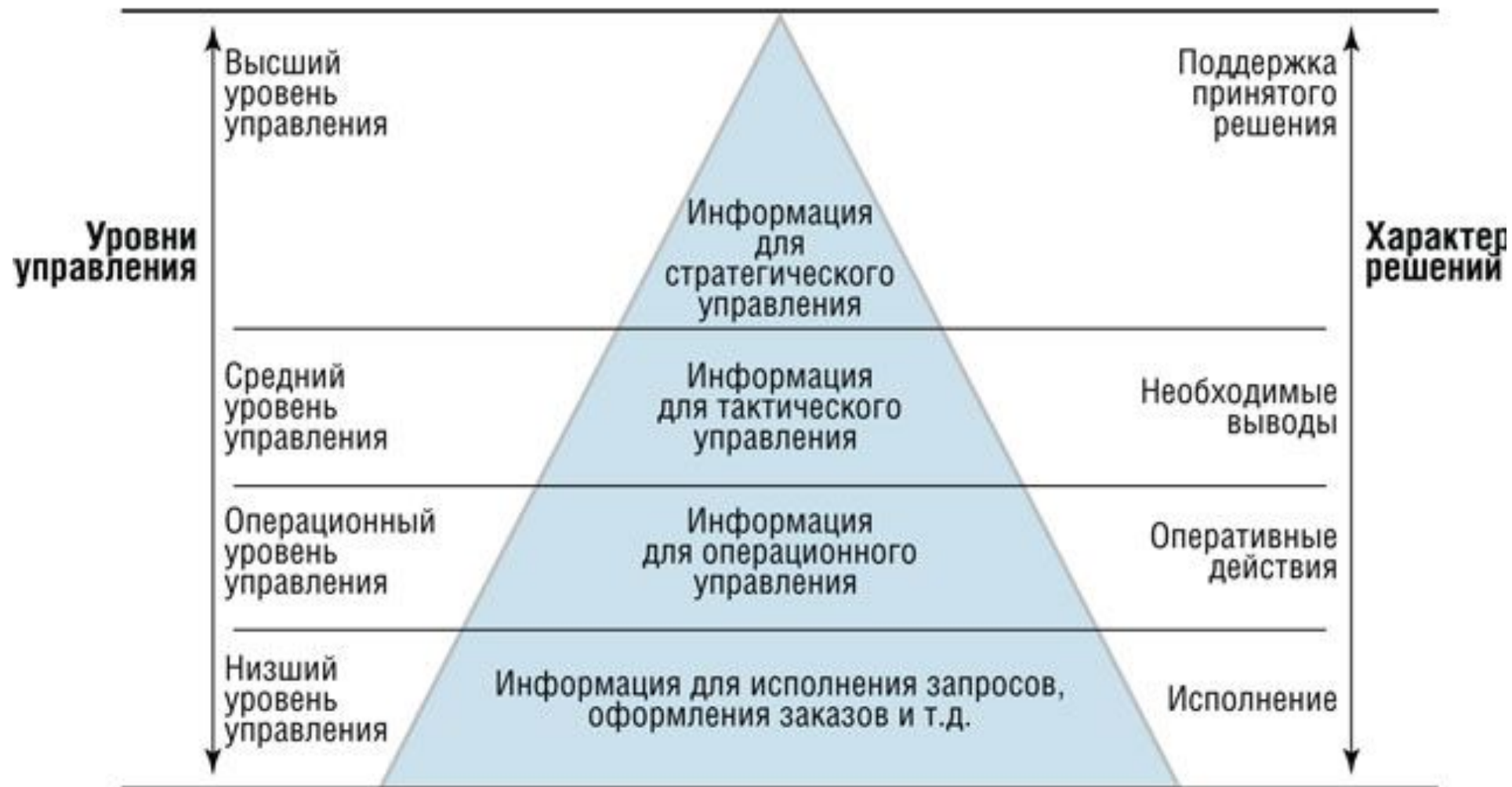
# Метрики — это ...



- Показатель, характеристика
- Виды:
  - Количественные
  - Качественные
  - Динамические
  - Относительные
- Базовые для направлений/сфер:
  - Продуктовые
  - Финансовые
  - Маркетинговые
  - Продажи
  - ...



# Пирамида операционного менеджмента



# Пирамида операционного менеджмента

---



# Пирамида операционного менеджмента

---



# Пирамида операционного менеджмента



# Метрики здоровья проектов



- Давно все придуманы, не нужно изобретать
- Должны показывать проект со всех сторон
- 1-2 метрики, не больше
- Бенчмарки для оценки «нормальности»
- Текущее значение + прогноз



# Метрики РМВОК



- Плановый объем бюджета
- Освоенный объем бюджета
- Прогнозный объем бюджета
- Отклонение по срокам
- Отклонение по стоимости
- Индекс выполнения сроков
- Индекс выполнения стоимости
- ...



# Метрики Kanban



- **Lead Time** — время, которое задача проходит от момента создания до релиза
- **Cycle Time** — время, которое задача проходит от момента старта работ до релиза
- **WIP** — количество задач/SP в работе
- **Wasted Time** — время, которое задача находится в ожиданиях
- **Effectiveness** — время, которое задача находится в полезной работе
- **Throughput** — пропускная способность команды
- ...



# Метрики Scrum



- **Аккуратность оценки задач**
- **Burnout time** — время сгорания
- **Velocity**
- **Estimated time of delivery** — оценочное время поставки
- ...



# Метрики продукта



- ARPU — средний доход на пользователя
- LTV — пожизненная ценность клиента
- Метрики привлечения клиентов
- Метрики вовлеченности клиентов
- Метрики удержания клиентов
- Метрики производительности и надежности
- ...



# Фреймворк HEART



- **H → Happiness** — польза для клиента
- **E → Engagement** — вовлеченность ЦА
- **A → Adoption** — привлечение клиентов
- **R → Retention** — удержание клиентов
- **T → Task Success** — успех продукта



# Фреймворк PROJECT



- **P → People** — команда проекта и ее состояние
- **R → Reliability** — надежность, качество
- **O → Operations** — операционные показатели
- **J → Job** — состояние скоупа
- **E → Economy** — финансовые показатели
- **C → Customer** — удовлетворенность клиента
- **T → Timetable** — расписание



# Метрики здоровья проектов: пример



- P → People — команда проекта и ее состояние:
  - Тим-мораль
- R → Reliability — надежность, качество:
  - Bug leakage rate
- O → Operations — операционные показатели:
  - Commitment/Velocity
- J → Job — состояние скоупа:
  - Прогноз по дате завершения
- E → Economy — финансовые показатели:
  - Бюджет + маржа
- C → Customer — удовлетворенность клиента:
  - NPS
- T → Timetable — расписание:
  - Текущий майлстоун/релиз



# Вопрос

---



За какой из метрик следить пристальнее остальных?



# Проектный статус



- Показателем «здоровья» проекта является его статус: (Good, Warn, Critical,...)
- Показатель «здоровья» каждой метрики влияет на «здоровье» проекта
- Для каждой метрики может быть выбран свой вес
- Могут влиять на статус также конфликты и кризисы
- Нужны четкие правила по определению проектных статусов
- Нужны четкие правила действий для проектных статусов
- Нужен процесс для репортинга проектных статусов
- Избегать «информационного шума»



# Проектный статус: пример



- Проектные статусы: Good, Warn, Critical, Uncertain
- Статус складывается по метрикам + кризисы на проекте
- При Warn уведомляем, должны исправить к следующей неделе
- 3 Warn подряд = Critical
- При Critical составляем план, поддерживаем информированность
- Еженедельная встреча с ТОП-ами, общий дашборд, несколько этапов ревью проектных статусов
- Санкции при превышении 10% уровня критичности



# Метрики здоровья проектов: пример#2



- P → People — команда проекта и ее состояние:
  - Тим-мораль → 4.5 (>4)
- R → Reliability — надежность, качество:
  - Bug leakage rate → 5% (<15%)
- O → Operations — операционные показатели:
  - Commitment/Velocity → 30 / 20 (<80%, >50%)
- J → Job — состояние скоупа:
  - Прогноз по дате завершения → опоздание на 10 дней
- E → Economy — финансовые показатели:
  - Бюджет → 5k (>0)
- C → Customer — удовлетворенность клиента:
  - NPS → 5 (>4)
- T → Timetable — расписание:
  - Текущий майлстоун/релиз → вовремя



# Метрики здоровья проектов: пример#2



- P → People — команда проекта и ее состояние:
  - Тим-мораль → 4.5 (>4)
- R → Reliability — надежность, качество:
  - Bug leakage rate → 5% (<15%)
- **O → Operations — операционные показатели:**
  - **Commitment/Velocity → 30 / 20 (<80%, >50%)**
- **J → Job — состояние скоупа:**
  - **Прогноз по дате завершения → опоздание на 10 дней**
- E → Economy — финансовые показатели:
  - Бюджет → 5k (>0)
- C → Customer — удовлетворенность клиента:
  - NPS → 5 (>4)
- T → Timetable — расписание:
  - Текущий майлстоун/релиз → вовремя



# Вопрос

---



Каким должен быть статус проекта, на ваш взгляд?



# Метрики здоровья проектов: пример#2



- Текущие проблемы проекта:
  - Несоответствие Velocity заявленному Commitment
  - Прогноз отставания на 10 дней
- Проблемы некритичные, есть риски
- **Общий статус проекта** → **Warn**
- Уведомляем, должны исправить к следующей неделе



# Пирамида операционного менеджмента



# Вопрос

---



Есть ли у вас KPI для сотрудников?  
Какие они?



# Базовые принципы



- KPI — показатель эффективности работы сотрудника
- Сотрудник полностью влияет на KPI
- Если у 2 сотрудников противоположные KPI, у руководителя должен быть KPI на разруливание конфликта
- Простая формула
- Плановый показатель и предсказуемость
- KPI должен влиять на мотивацию
- Не более 3 KPI, а лучше 1



# КРІ и мотивация



- КРІ без мотивации — мертвый КРІ
- Недостижимый КРІ — демотивация
- КРІ, на который сотрудник не может влиять — лотерея мотивации
- КРІ и мотивация — контрактинг сотрудника с руководителем
- Изменение КРІ или мотивации — новый контрактинг



# КРІ и мотивация: пример



- Тимлид/ПМ отвечает за проект:
  - Все метрики здоровья проекта + проектный статус
  - Суммарное время критикала не более 10% (2 недели/квартал)
  - Премия, развитие
- Delivery manager отвечает за delivery и бюджет проектов:
  - Агрегированные метрики delivery и бюджета
  - Суммарное превышение бюджета: 0
  - Суммарное опоздание по срокам релизов: 1 неделя
  - Премия, развитие, геймификация



# КРІ и мотивация: пример#2



- Разработчик работает эффективно:
  - Много копий сломано: строчки кода, пулреквесты, SP, ...
  - Универсальный подход так и не был изобретен
  - Разработчик отвечает за сделанные задачи и их качество
  - Каждая задача уникальна, регулярного менеджмента нет
  - Velocity: SP + пулреквесты/задачи + строчки кода — нет плана, есть тренд
  - Индекс качества — количество дефектов/количество задач, можно поставить план, например, 50%, но он будет плавающим от проектов
  - Премия не работает
  - Развитие, геймификация, доверие



# КРІ сотрудников и метрики проектов



- Должны быть связаны
- Не декомпозиция!
- Учитывайте влияние и частоту сбора метрик
- Ответственные — разные люди



# KPI и метрики проектов: пример



## Метрики проекта:

- Содержание:
  - Commitment/Velocity → <80%, >50%
- Качество:
  - Bug leakage rate → <15%

## KPI сотрудника:

- Velocity: SP + пулреквесты/задачи + строчки кода → тренд
- Индекс качества — количество дефектов/количество задач → 50%

## ➤ Содержание:

- Velocity команды складывается из суммы velocity каждого сотрудника
- Текущее velocity каждого сотрудника = **прогноз значения** velocity команды

## ➤ Качество:

- BLR и ИК не связаны между собой — разные этапы тестирования
- Суммарное увеличение ИК означает перегрузку QA — приведет к росту BLR
- Текущий ИК всей команды = **прогноз изменения** BLR

# КРІ и метрики проектов: пример#2



## Метрики процесса (РОП):

- Закрытые сделки:
  - Количество
  - Общая стоимость

## КРІ менеджера по продажам:

- Звонки
- Встречи
- Другие этапы воронки продаж

- Процесс продаж — воронка:
  - В каждом этапе есть конверсия
  - Количество звонков и встреч менеджеров = прогноз количества закрытых сделок
  - Процесс фиксирован, конверсия стабильна → работают планы
  - Мотивация продавцов — деньги



# Пирамида операционного менеджмента



# Вопрос

---



Кто следит за показателями  
удовлетворенности клиентов и финансами?  
Как вы это делаете?



# Метрики проектов, сотрудников и \$

---



- Результаты сотрудников влияют на состояние проекта
- Состояние и результаты проекта влияют на удовлетворенность клиента
- Удовлетворенность клиента влияет на финансовые результаты:
  - Не только входящий поток!
  - LTV
  - Отток
  - Лояльность → Стоимость удержания клиента (CRC)
  - Сарафан → Стоимость привлечение клиента (CAC)
- Текущее состояние проекта = прогноз удовлетворенности клиента
- Текущая удовлетворенность клиента = прогноз финансовых результатов

# Удовлетворенность клиента: пример



- CSI
- Сбор фидбеков 2 раза в месяц
- Дополнительный сбор фидбеков после кризисов
- Проактивное управление ожиданиями
- NPS по завершении проекта или крупного релиза



# Построение системы отчетности

---



# Построение системы отчетности



- 4 уровня показателей:
  - Сотрудники
  - Проекты
  - Клиенты
  - Финансы
- Каждый нижний уровень влияет на верхний
- Фактические показатели нижнего уровня = прогноз верхнего
- Прогноз → возможность подготовиться и проактивно решить проблему
- Межуровневая инертность — стабильная величина



# Вопрос

---



Насколько понятно, 1-10?



# Кейс «Укращение delivery»

---



# Индивидуальное задание

---

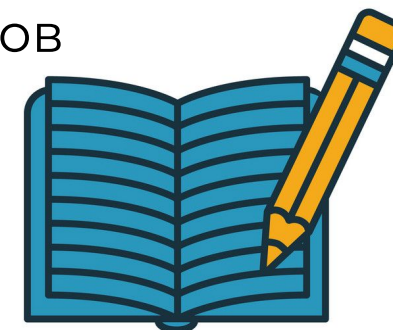


**Определите базовый набор метрик, который позволит вам контролировать работу всех проектных команд, и повысить качество **delivery** проектов внедрения**

1. Определите метрики для контроля “здоровья” проектов внедрения
2. Определите KPI и мотивацию (если нужно) для тимлидов
3. Определите KPI и мотивацию (если нужно) для инженеров
4. Определите метрики для контроля удовлетворенности клиентов

**Тайминг:** 15 мин.

Никуда не расходимся



# Групповое задание



**Определите базовый набор метрик, который позволит вам контролировать работу всех проектных команд, и повысить качество *delivery* проектов внедрения**

1. Обсудите в группах полученные результаты
2. Сформируйте общее решение группы
3. Сравните полученные результаты с мнением тренера

**Тайминг:** 20 мин.

Расходимся по комнатам



# Мнение тренера



## 1. Определите метрики для контроля “здоровья” проектов внедрения:

За основу берем фреймворк PROJECT:

- P → People — Тим-мораль
- R → Reliability — Кол-во багов на приемке, Срок приемки
- O → Operations — Velocity
- J → Job — Прогноз по дате завершения этапа, Burndown
- E → Economy — Бюджет
- C → Customer — NPS
- T → Timetable — Статус текущего этапа



# Мнение тренера



## 2. Определите KPI и мотивацию (если нужно) для тимлидов:

- OnTimeRate → Кол-во успешных релизов / Кол-во всех релизов → Не ниже 90% за квартал
- CriticalRate → Кол-во критикалов / Кол-во всех статусов → Не выше 10% за квартал
- Премия за квартал, грейдирование

## 3. Определите KPI и мотивацию (если нужно) для инженеров:

- Velocity → В динамике, сравнение со средней за 2 месяца
- BugRate → Кол-во багов на приемке / Кол-во реализованных задач
- Критерий для повышения, грейдирование



# Мнение тренера №3



## 4. Определите метрики для контроля удовлетворенности клиентов:

- CSI силами аккаунтов, по завершении каждого этапа
- Превышение срока приемки, по завершении этапа приемки



# Рефлексия/Вопросы



**С чем вы уходите сегодня?**





**“Управлять можно только тем,  
что можно измерить”**

**Питер Друкер**

# До связи!



## Илья Прахт

СТО-консультант, тренер, ментор

- +7 962 629 65 72
- [ilyaprahht@gmail.com](mailto:ilyaprahht@gmail.com)
- [https://t.me/ilya\\_prakht](https://t.me/ilya_prakht)
- <https://t.me/sedoydirector>

