

Сбалансированная система показателей работы IT дирекции/департамента

Динцис Данил Юрьевич



- ✓ д.т.н. “Системный анализ информационных систем”
- ✓ PfMP, PgMP, PMP,
- ✓ ITIL® Expert, ITIL 4.0 managing Professional, Strategic Leader
- ✓ ScrumStudy Agile Master, Product Owner, Certified trainer
- ✓ DASA DevOps Product Owner, Accredited trainer

dinzis@specialist.ru
consult@Dintsis.org
<https://t.me/pmtips>

Пример многоуровневых метрик



Уровень реализации ценности	Примеры	Критерии успеха и метрики	Связанные методы и практики
Стратегические результаты для потребителя (objectives)	Сервис – это инструмент для достижения стратегических целей заказчика	Достижение страт. Целей Потребительские метрики (число заказов итп.)	Отчеты по итогам использования (PIR), бизнес-аналитика Практика управления проектами
Прибыльность как цель потребителя	Заказчик рассматривает приобретение услуги как инвестиции. Это портфельное решение	Достижение финансовых результатов (ROI, NPV, IRR итп.)	Оценка ROI Практика управления портфелем Отслеживание отношения, поведения, культурных изменений. Практика управления орг. изменениями

Пример многоуровневых метрик



Уровень реализации ценности	Примеры	Критерии успеха и метрики	Связанные методы и практики
Минимизация рисков как цель потребителя	Заказчик рассматривает приобретение услуги как инструмент снижения рисков	Эффективное и рациональное снижение рисков: Снижение вторичных рисков Снижение потерь по сравнению с прошлыми периодами	Оценка рисков. Анализ влияния на бизнес Практика управления рисками



Уровень реализации ценности	Примеры	Критерии успеха и метрики	Связанные методы и практики
Производительность ИТ услуги (полезность и гарантия)	Заказчику необходима услуга в соответствии с потребностями. Для «коробочных» решения может совпадать с предыдущим п.	Соответствие уровня услуги целевым показателям	Соответствие SLA Практика управления уровнем услуги
Производительность потребителя (организации)	Заказчику рассматривает ИТ услугу, как обеспечивающий фактор своего рабочего процесса. Например, работа кассы или анализ кредитного скоринга	Более эффективный и дешевый рабочий процесс, требующий меньше ресурсов. Время исполнения задач сотрудниками Средний объем очереди	Мониторинг бизнес транзакций, работы пользователей, оценка зрелости. Практика управления мощностями и производительностью

Пример многоуровневых метрик



Уровень реализации ценности	Примеры	Критерии успеха и метрики	Связанные методы и практики
Производительность ресурсов (исполнение задач)	Работа сервис деск Обеспечение изменений Администрирование БД	Время исполнения (отклика, разрешения, выполнения задачи)	Отслеживание задач и тикетов Практика сервис деск
Производительность ИТ ресурса/продукта	Заказчику требуется ИТ ресурс или доступ или стандартный сервис (эл. Почта, Интернет, печать итп.)	Доступность и производительность, например, MTRS, MTBF, количество транзакций за период	Мониторинг ИТ инфраструктуры Практика управления мощностями и производительностью

Общие рекомендации

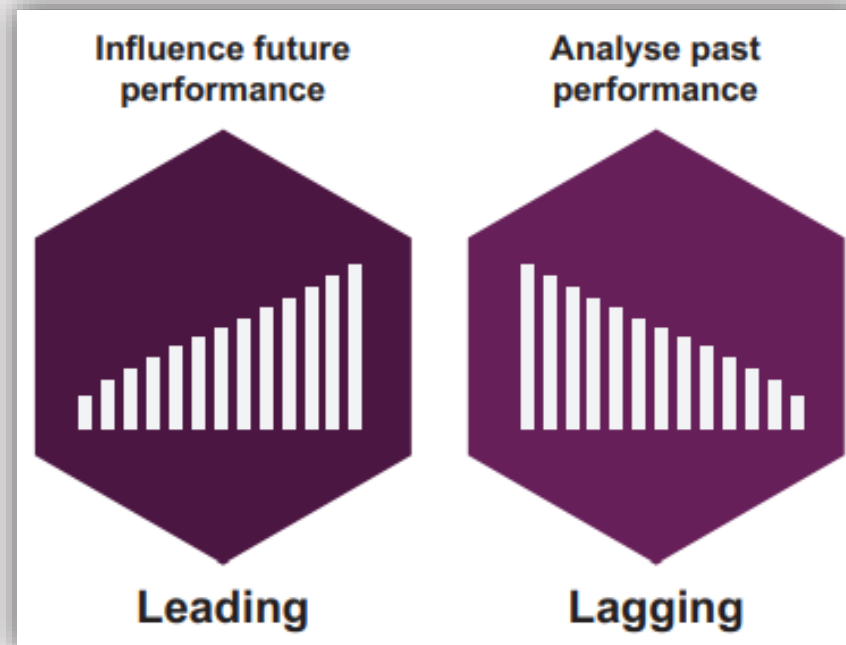
Общее количество индикаторов должно быть невелико

Выстраивайте управление на основе данных, знаний и партнерства

Метрики качества ПО могут использоваться для совершенствования пользовательского опыта (UX)

Метрики процессов и VSM

- › **Лидирующие** – анализируют будущую производительность
- › **Отстающие** – анализируют производительность в прошлом
- › Метрики процесса зависят от уровня зрелости

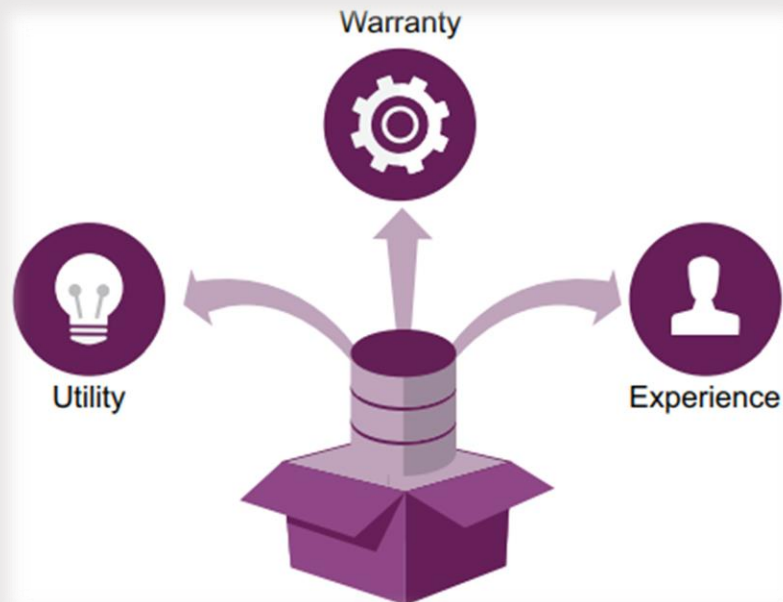


Метрики продуктов и услуг

Полезность

Гарантия

Опыт



Метрики для партнеров и подрядчиков

Цели по SLA

Соответствие применимым
регуляторным нормам

Соответствие условиям соглашения
(XLA)

Социальная ответственность

Уверенность в устойчивости
подрядчика/партнера

Гибкость по отношению
изменяющимся условиям и
требованиям

Мониторинг соцсетей

Двунаправленный – интерактивное взаимодействие

Привязанный ко времени – во время выполнения сервисных действий

Охват коммуникаций – позволяет расширить потенциальную аудиторию

Эффективность затрат

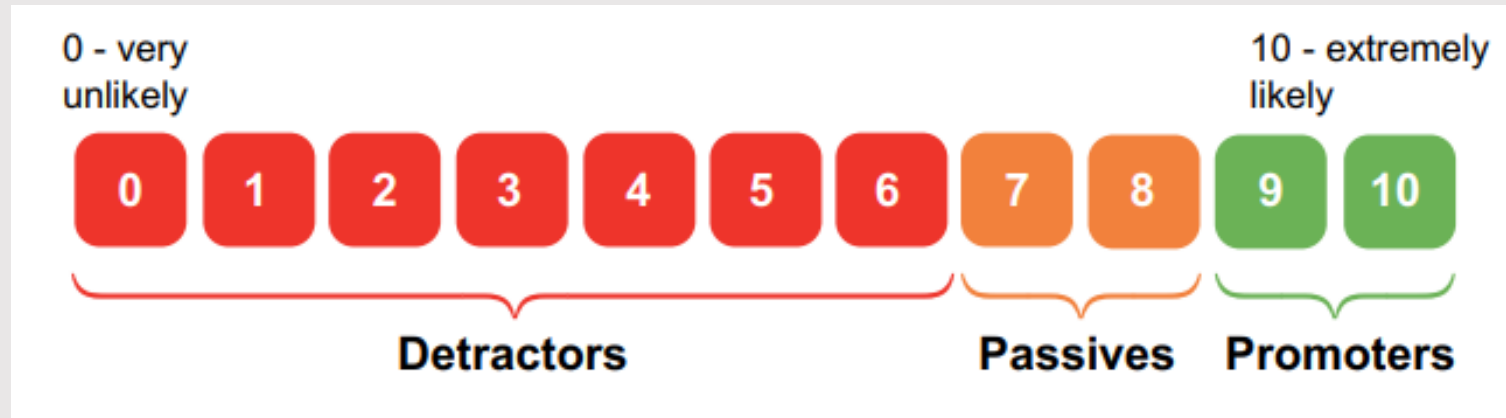


Пример.

Сервис онлайн обучения. Бизнес-метрики

- - Рост оборота, не менее чем на 10% ежегодно
- - Рост прибыли, не менее, чем на 15% ежегодно
- - Рост доли рынка (согласно плану стратегического развития)
- - Рост количества обученных, не менее, чем на 15% ежегодно
- - Рост вторичного потока клиентов, не менее, чем на 25%
- - Рост доли клиентов в регионах (достичь уровня в 15% в течение 3 лет)
- - Повышение индекса удовлетворенности (согласно внутренним метрикам)
- - Формирование имиджа Центра как новаторской компании – лидера рынка.

Индекс восторженного клиента (NPS)



- Порекомендуете ли Вы продукт другу?
- 0 – никогда
- 9-10 – обязательно

Индекс усилий заказчика Customer Effect Score (CES)

- Используется, как рейтинг ответа на вопрос: «сколько усилий лично Вы затратили на поддержку вашего запроса?»
- Отражает непроизводственные трудозатраты заказчика/пользователя в субъективном виде

Ключевые метрики юнит-экономики

- **User acquisition (UA)** - Число привлеченных пользователей. Показывает, сколько пользователей мы ознакомили с нашим продуктом посредством маркетинга.
- **Conversion to first purchase (C1)** - Коэффициент конверсии из пользователя в клиента, первая покупка как раз отделяет простого пользователя, от пользователя, который совершил свою первую покупку и стал клиентом.
- **Average Price (AvP) - Средний чек** — сумма, которую заплатил наш клиент оплачивая наши товары или услуги.
- **Cost of Good Sold (COGS)** - Себестоимость продажи, показывает наши затраты, которые мы несем на каждой продаже. Важно отделять постоянные расходы (до 20%), которые мы несем независимо от того есть у нас продажи или нет, от обязательных расходов, которые мы несем именно на каждой продаже.
- **First sale COGS (1sCOGS)** - Дополнительные расходы, которые мы несем на самую первую продажу. это дополнительные расходы к COGS.
- **Average Revenue per Customer (ARPC)** - Средний доход на одного клиента. Важная величина для оценки эффективности бизнеса, сравнивая ее с САС, можно получить оценку возврата маркетинговых инвестиций.
- **Average Revenue per User (ARPU)** - Средний доход на одного пользователя. Вычисляется по формуле $ARPU = ARPC \times C1$. Важная величина для оценки эффективности бизнеса, сравнивая ее с CPA, можно получить оценку возвр
- **Contribution Margin (CM) - Маржинальная прибыль** на нашем потоке пользователей. Показывает, на сколько хорошо мы продаем наш товар или услугу.
- **Revenue - Оборот от продажи товаров или услуг.** Вычисляется по формуле $Revenue = B \times AvP \times APC$
- **Gross Profit Margin (GPM)** - Величина характеризующая долю расходов на продажу (COGS) в общем обороте.

Командные метрики

Метрика	Вес (%)	Целевое значение
Критичные инциденты	20	99%
Инциденты среднего влияния	15	97%
Малые инциденты	5	85%
Запросы на обслуживание	5	80%
Доля инцидентов и запросов, ассоциированных с новой или существующей статьей в базе знаний	5	80%
Доля успешных изменения	15	90%
Решение заявки с первого обращения	5	90%

Примеры Метрик Требований (ТЗ):

Количество ошибок,
выявленных при
проектировании

Количество ошибок в
требованиях на
каждые 10 (100) ВИ

Количество
выявленных
несоответствий
требованиям
Заказчика

Метрики процесса

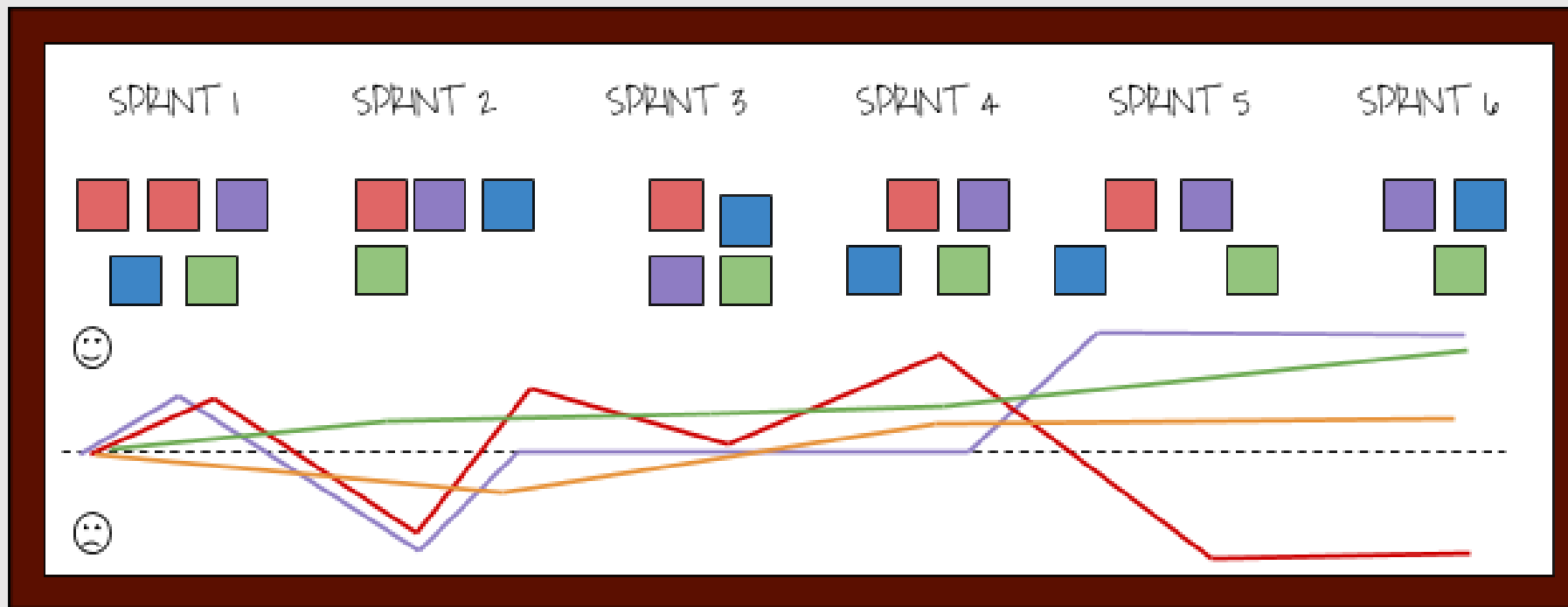
Доля пользователей/потребителей
правильно понявших требования
(процент требований 70-80%)

Доля пользователей/потребителей,
положительно оценивших
требования

Динамика командного опыта (eNPS)

Создать временную шкалу значимых событий в проекте

Создать «эмоциональную» временную шкалу



**Спасибо
за внимание!**
Ваши вопросы...

dinzis@specialist.ru
consult@Dintsis.org

<https://t.me/joinchat/Ekkyg1Hrtyb1vjBseB4nSA>

<https://t.me/pmtips>

