

**А.В.Бугаев**

Ключевые Показатели Эффективности как  
инструмент роста онлайн продаж

*Научное издание*

**МИНСК 2024**

УДК 657.22:339.37

ББК 65.052

Б 90

Рецензенты:

Д.А.Панков, профессор, д.э.н., заведующий кафедрой бухгалтерского учета в Белорусском государственном экономическом университете;

Jerry Mason, PhD, professor at Utah Valley University (Woodbury School of Business).

**Бугаев, А.В.**

Б 90 Ключевые показатели эффективности как инструмент роста онлайн продаж: Научное издание (Монография)/А.В.Бугаев.- Минск: Регистр, 2024.- 80с.

**ISBN 978-985-6440-71-7**

Целью этой книги является поиск путей повышения действенности системы экономического анализа в Беларуси. Книга предназначена для научных работников, студентов вузов, аудиторов и бухгалтеров-экономистов.

**УДК 657.22:339.**

**ББК 65.052**

**ISBN 978-985-6440-71-7**

© 2024 Aliaksandr Buhayeu, Ph.D. All rights reserved. No part of this book may be used or reproduced in any manner whatsoever without written permission except in the case of brief quotations embodied in critical articles and reviews. For information contact Bugaev Scholar Press, 445 South 1230 West, Orem, Utah 84058, USA. E-mail: alexandr.bugaev@gmail.com

## **Об авторе**

Александр Бугаев - профессор кафедры экономики и электронного бизнеса Витебского государственного технологического университета. Получил свою ученую степень (PhD) по бухгалтерскому учету в Белорусском государственном экономическом университете (1988) и также аттестован как профессиональный аудитор (1993), член Аудиторской Палаты в Беларуси (2020). В дополнение к работе в Витебском государственном технологическом университете (университете технологий) занимается аудиторской практикой. Является членом различных профессиональных и международных бухгалтерских организаций ряда западноевропейских стран и США. Профессор Бугаев является автором более 500 научных статей по бухгалтерскому учету, налогообложению, IFRS, налоговому планированию в ведущих научных и практико-ориентированных журналах Беларуси. В 2000 был признан (по версии «Предпринимательской газеты») самым популярным автором по тематике бухгалтерского учета в Беларуси. В 2012 был определен Государственным департаментом США стипендиатом – лауреатом программы Фулбрайта (Fulbright Exchange Scholar), единственным лауреатом по бухгалтерскому учету в СНГ за всю историю существования данной премии, и выполнял свои научные исследования в Университете Долины Юта (Орем) (Utah Valley University (Orem, State of Utah) в США. Результатом проведенных исследований Александром Бугаевым по программе Fulbright явилось публикация его книги «Theory of income and capital and its application in practice: accounting aspects. US GAAP, IFRS & Belarus accounting instructions» в США на английском языке. В данном издании предлагаются результаты исследования развития и эволюции теории бухгалтерского учета. Настоящее издание является его 44 книгой.

## **БЛАГОДАРНОСТИ И ПРИЗНАТЕЛЬНОСТЬ**

Несомненно, что любая книга пишется под влиянием на ее содержание различных авторитетных специалистов и частных лиц, высказывающих иногда крайне противоположные точки зрения и дающих иногда очень даже интересные комментарии. Вследствие чего часто крайне сложно выделить степень влияния каждого из них на этот процесс.

Поэтому я хочу поблагодарить всех своих коллег – как из США, так и из Беларуси – которые содействовали мне в написании данной книги.

Я очень признателен Donald E.Kieso, PhD, professor at Northern Illinois University, Jerry J.Weygandt, PhD, professor at University of Wisconsin-Madison и Terry D.Warfield, PhD, professor at University of Wisconsin-Madison за то, что вдохновили меня результатами своей деятельности написание данной книги.

Я признателен профессору, PhD Jerry Mason из Woodbury School of Business (Utah Valley University) за его комментарии и предложения по улучшению структуры рукописи.

Я хочу выразить мою огромную благодарность администрации Витебского государственного технологического университета за создание целостной системы моральных стимулов в 2024 для автора при написании данной книги.

Я также хочу поблагодарить своих рецензентов за их комментарии и предложения, которые позволили успешно завершить настоящую книгу:

Дмитрия Панкова, профессора, д.э.н., заведующего кафедрой бухгалтерского учета в Белорусском государственном экономическом университете;

Jerry Mason, PhD, professor at Utah Valley University Woodbury School of Business, Orem, State of Utah, USA.

## **СОДЕРЖАНИЕ**

<b>ОТ АВТОРА.....</b>	<b>8</b>
<b>1 Введение в ключевые показатели эффективности.....</b>	<b>9</b>
<b>1.1 Ключевые показатели результата (KRI).....</b>	<b>10</b>
<b>1.2 Показатели эффективности и результативности.....</b>	<b>10</b>
<b>1.3 Ключевые показатели эффективности (KPI).....</b>	<b>11</b>
<b>1.3.1 Семь характеристик KPI .....</b>	<b>12</b>
<b>1.3.2 Разница между KRI и KPI .....</b>	<b>13</b>
<b>1.3.3 Неопределенность с терминами опережения и отставания.....</b>	<b>17</b>
<b>1.3.4 Правило 10/80/10 или все же правило 5/90/5.....</b>	<b>20</b>
<b>2 Выбор ключевых показателей эффективности.....</b>	<b>25</b>
<b>2.1 Классификация ключевых показателей эффективности.....</b>	<b>26</b>
<b>2.1.1 Классификация показателей для целей управления.....</b>	<b>26</b>
<b>2.1.2 Классификация по типам показателей. Средние значения.....</b>	<b>27</b>
<b>2.1.3 Проценты.....</b>	<b>30</b>
<b>2.1.4 Индексы и коэффициенты.....</b>	<b>33</b>
<b>2.1.5 Что не является ключевым показателем эффективности.....</b>	<b>36</b>
<b>2.2 ИСТОЧНИКИ ИНФОРМАЦИИ ДЛЯ РАСЧЕТА KPI.....</b>	<b>37</b>
<b>2.3 Представление отчетов по ключевым показателям эффективности.....</b>	<b>41</b>

<b>3 Ключевые показатели эффективности по типам бизнеса: какие показатели подходят для каждого типа работы и каждой бизнес-модели.....</b>	<b>46</b>
<b>4. Ключевые показатели эффективности по типам бизнеса.....</b>	<b>50</b>
<b>4.1 Ключевые показатели эффективности интернет-торговли.....</b>	<b>51</b>
<b>4.1.1 Рекомендуемые KPI для высших руководителей.....</b>	<b>51</b>
<b>4.1.2 Рекомендуемые ключевые показатели эффективности для руководства среднего звена.....</b>	<b>53</b>
<b>4.1.3 Рекомендуемые ключевые показатели эффективности для исполнителей.....</b>	<b>55</b>
<b>4.2 Ключевые показатели эффективности для контентных сайтов.....</b>	<b>58</b>
<b>4.2.1 Рекомендуемые KPI для высшего руководства.....</b>	<b>58</b>
<b>4.2.2 Рекомендуемые ключевые показатели эффективности для руководителей среднего звена.....</b>	<b>59</b>
<b>4.2.3 Рекомендуемые ключевые показатели эффективности для исполнителей.....</b>	<b>60</b>
<b>4.3 Ключевые показатели эффективности маркетинговых сайтов.....</b>	<b>62</b>
<b>4.3.1 Рекомендуемые KPI для высших руководителей.....</b>	<b>62</b>
<b>4.3.2 Рекомендуемые ключевые показатели эффективности для управленцев среднего звена.....</b>	<b>65</b>
<b>4.3.3 Рекомендуемые ключевые показатели эффективности для исполнителей.....</b>	<b>67</b>
<b>4.4 Ключевые показатели эффективности сайтов поддержки клиентов .....</b>	<b>68</b>

<b>4.4.1 Рекомендуемые KPI для высшего руководства.....</b>	<b>69</b>
<b>4.4.2 Рекомендуемые ключевые показатели эффективности для руководителей среднего звена.....</b>	<b>70</b>
<b>4.4.3 Рекомендуемые ключевые показатели эффективности для исполнителей.....</b>	<b>71</b>
<b>Вместо заключения.....</b>	<b>74</b>
<b>ССЫЛКИ.....</b>	<b>75</b>

## **ОТ АВТОРА**

Оценка эффективности деятельности субъектов хозяйствования является большой проблемой не только для организаций Беларуси, но и также для организаций по всему миру, создав неудобства не только для транснациональных корпораций, но и органов государственного управления. Показатели для анализа эффективности были придуманы в свое время без какой-либо связи с критически важными факторами успеха организаций. Достаточно упомянуть такие показатели в системе советского, а в последствие и белорусского анализа хозяйственной деятельности как фондоотдача, фондовооруженность, выполнение договоров поставки и т.п. Такие показатели обычно предлагается рассчитывать ежемесячно или ежеквартально. В экономической практике анализа эффективности в Беларуси практически невозможно встретить организацию, которая бы рассчитывала значения приведенных выше и других показателей из академического курса анализа хозяйственной деятельности. Для руководства организации обычно такие показатели интереса не представляют, но перед более высоким уровнем управления национальной экономикой страны можно отчитаться и сообщить о высоких достижениях в деятельности. Но согласитесь, что показатели эффективности деятельности должны помочь согласовать повседневную и рутинную деятельность самой организации с ее стратегическими целями.

Эта книга была написана для того, чтобы помочь вам в разработке, внедрении и использовании системы ключевых показателей эффективности (здесь и далее KPI)— тех показателей эффективности, которые будут иметь огромное значение для оценки деятельности вашей организации на различных уровнях ее управления. В книге исследуются подходы исследователей из экономически развитых стран по вопросам создания эффективных систем анализа деятельности организаций в эпоху цифровой экономики, а также излагаются взгляды автора по проблемам разработки и применения на практике Ключевых Показателей Эффективности.

Целью этой книги является поиск путей повышения действенности системы экономического анализа в Беларуси на основе минимизации рисков, связанных с работой над проектом KPI/сбалансированная система показателей.



## **1. Введение в ключевые показатели эффективности**

Согласно литературным источникам, существует четыре типа показателей эффективности деятельности организации:

1. Ключевые показатели результатов деятельности (Key result indicators - KRI), которые предназначены для информирования заинтересованных лиц в организации в отношении достигнутых результатов деятельности, достижений в критическом факторе общего успеха и перспектив дальнейшего развития организации.
2. Результирующие показатели (Result indicators - RI), которые информируют о том, чего вы достигли, что вы сделали.
3. Показатели эффективности (Performance indicators - PI), которые укажут на то, что же делать в дальнейшем.
4. Ключевые показатели эффективности (KPI) подскажут вам, что нужно сделать, чтобы радикально повысить эффективность деятельности вашей организации (Austin, Robert D., 1996).

Многие системы показателей для оценки эффективности, используемые организациями, представляют собой неуместное сочетание приведенных выше четырех типов показателей. Примером может быть рекомендуемая система показателей согласно подходов анализа хозяйственной деятельности предприятий, которая представляет собой одновременное сочетание первых трех из всех четырех групп выше перечисленных показателей, предназначенных в основном только для руководителей высшего уровня (включая в т.ч. и упомянутую ниже чистую прибыль). Что в том числе и повлияло на ее неприменимость в практике работы организаций Беларуси.

Рассмотрим несколько по подробнее характеристики каждой из четырех групп показателей.

### **1.1 Ключевые показатели результата (KRI)**

Ключевые показатели результата - KRI — это показатели, которые часто ошибочно принимают за сами показатели KPI. К ним, например, относятся: уровень удовлетворенности клиентов; прибыль до налогообложения; прибыльность (рентабельность, доходность) по клиентам; степень удовлетворенности сотрудников; рентабельность (прибыльность) используемого капитала и др. Общей характеристикой этих показателей является то, что они являются результатом множества действий персонала организации. Они дают четкое представление о том, движетесь ли вы в правильном направлении. Однако они не говорят вам, что вам нужно сделать, чтобы улучшить эти результаты. Таким

образом, KRI предоставляют информацию, которая идеально подходит совету директоров (т. е. тем людям, которые не занимаются каждодневной рутинной работой с клиентами и потенциальными заказчиками).

Показатели KRI обычно охватывают более длительный период времени, чем показатели KPI; они анализируются ежемесячно/ежеквартально, а не ежедневно/еженедельно, как ключевые показатели эффективности (KPI). Обособление показателей KRI от других показателей оказывает глубокое влияние на отчетность, приводя к выделению из показателей эффективности тех, на которые влияет высшее руководство, и тех, на которые влияет менеджмент на более низших уровнях.

Поэтому организация должна иметь отчет для высшего уровня управления (в идеале в формате информационной панели), содержащий (ориентировочно, на наш взгляд) до 5-7 показателей, обеспечивающих ключевые показатели результативности для совета директоров, и сбалансированную систему показателей (balanced scorecard - BSC), включающую (также ориентировочно, и на усмотрение организации) до 20 -30 показателей (сочетание KPI, RI и PI) для более низких уровней управления (при этом для каждого направления деятельности могут применяться свои показатели; поэтому в целом правило до 5-7 показателей в отчете для конкретного менеджера должно все же соблюдаться.-Б.А.В.). Между KRI и показателями KPI находятся многочисленные показатели эффективности и результативности. Они дополняют ключевые показатели эффективности и отображаются вместе с ними в системе показателей организации в целом и в системе показателей каждого структурного подразделения, отдела и команды (Bernard Marr, 2016, David Parmenter, 2010; 2020).

## **1.2 Показатели эффективности и результативности**

Около 80 - 90% показателей эффективности, которые находятся между KRI и KPI, представляют собой показатели эффективности и результативности (PI и RI). Показатели эффективности хоть и важны, но не являются ключевыми для бизнеса. Показатели PI помогают командам согласовываться со стратегией своей организации. Показатели PI не всегда являются финансовыми и дополняют KPI; они отображаются вместе с ключевыми показателями эффективности в системе показателей для каждой организации, подразделения, отдела и команды. Показатели эффективности, лежащие в основе KRI, например, могут включать (Gerardus Blokdyk, 2019):

Процент увеличения продаж среди первых 5% клиентов;

Количество предложений сотрудников по улучшению работы, реализованных за последние 15 дней;

Количество полученных жалоб от ключевых клиентов;

Звонки по организации продаж на следующую неделю, на две последующие недели;

Случаи задержки по поставкам ключевым клиентам.

Показатели RI обобщают деятельность организации, и практически все показатели финансовой эффективности являются показателями RI (например, ежедневный или еженедельный анализ продаж или дебиторской и кредиторской задолженности — очень полезные отчеты для организаций Беларуси, но они являются результатом усилий многих подразделений).

Чтобы полностью понять, что увеличить или что уменьшить, нам нужно посмотреть на деятельность, которая создала продажи (то есть результат деятельности). Показатели результативности, лежащие в основе KRI, могут, например, включать (Peterson, Eric T, 2006):

Чистую прибыль по ключевым продуктовым направлениям;

Продажи, совершенные вчера, и т.п.

Но возвратимся к показателям KPI.

### **1.3 Ключевые показатели эффективности (KPI)**

Показатели KPI никогда не были четко формализованы. Ниже приведены несколько определений KPI из различных источников по KPI, согласно которым, например:

KPI – это количественное представление важных задач бизнеса (Peterson, Eric T, 2006).

Показатель эффективности (KPI) — результат деятельности компании за определенный период (Martin Roman, 2013).

Ключевые показатели бизнеса — это те, которые сильнее других влияют на чистую прибыль (Sharma, Himanshu, 2016). Из приведенных определений не ясно, чем же KPI отличаются от целей организации и являются результатом деятельности организации, и почему только в том случае, если некоторые показатели сильнее, чем другие, влияют на чистую прибыль, они становятся ключевыми.

Прежде всего, показатели KPI представляют собой набор показателей, ориентированных на те аспекты деятельности организации, которые наиболее важны для текущего и будущего успеха организации. Ключевые показатели эффективности редко являются новыми для организации. Либо их не рассматривали таковыми ранее, либо информация о них

пылилась где-то на сервере организации как неизвестная для нынешнего руководства или не востребовавшая им. Показатели KPI можно проиллюстрировать следующим примером из жизни автотранспортной компании (перевозчика).

Главный исполнительный директор (СЕО - генеральный директор) транспортной компании определил, что решающим фактором успеха для его бизнеса является максимальная загрузка грузовиков до предельной грузоподъемности. Большой трак, способный перевозить более 20 тонн, отправлялся с небольшими по весу и габаритам грузами, поскольку диспетчеры были сосредоточены только на факторе своевременности доставки груза клиентам. Поэтому каждый день к 08:00 AM (утра) генеральный директор стал получать отчет о тех трейлерах, которые накануне были отправлены с недовесом. Проанализировав исходные данные, генеральный директор проинтервьюировал менеджера по отправке грузовиков на линию и выяснил, какие действия были предприняты, чтобы узнать, могли ли клиенты принять поставку в другой день (дату), что позволило бы более эффективно использовать грузовики.

Как оказалось, во многих случаях клиент не возражал против получения груза раньше или позже уже состоявшейся даты фактической отправки, в зависимости от того, когда отправлялся грузовик, идущий в нужном направлении. Влияние на прибыльность организации данного фактора с точки зрения экономии затрат было значительным. Сотрудники перевозчика сделали все возможное, чтобы избежать проблем от генерального директора, что в результате повысило эффективность грузоперевозок компании.

### **1.3.1 Семь характеристик KPI**

На основе анализа различных точек зрения по KPI, определим семь основных характеристик KPI.

Итак, показатели KPI (Eckerson, 2016):

1. Являются в подавляющем своем большинстве нефинансовыми показателями (например, не выражены в белорусских рублях, долларах, евро и т. д.); тем не менее не смотря на это, существуют такие показатели KPI, которые представляются в денежном выражении (например, Средние затраты на посетителя, Средняя стоимость посещения, Средние затраты на конверсию, Средний доход на посетителя, Средний доход за посещение и др.).

2. Значения KPI достаточно часто рассчитываются (например, 24 часа в сутки, 7 дней в неделю, ежедневно или еженедельно);

3. Используются генеральным директором и командой высшего руководства (например, запрашиваются CEO у соответствующего персонала);

4. Четко определяют, какие действия требуются от персонала (например, сотрудники могут понимать какие принять меры в той или иной ситуации и знать, что нужно исправить).

5. Являются показателями, которые возлагают ответственность на команду (например, генеральный директор может связаться с руководителем группы, который может предпринять все необходимые действия);

6. Оказывают значительное влияние (например, влияют на один или несколько критических факторов успеха [critical success factors - CSF] и более чем на один показатель сбалансированной системы показателей - BSC);

7. Поощряют соответствующие действия (например, была проведена проверка на предмет положительного влияния на эффективность, тогда как плохо продуманные меры могут привести к дисфункциональному поведению).

Когда вы ставите знак доллара или белорусского рубля как измеритель того либо иного показателя, вы уже преобразуете его в индикатор результативности (например, ежедневные продажи являются результатом действий, которые были предприняты для создания продаж). Показатели KPI лежат несколько глубже. Повторимся еще раз, что KPI в подавляющем своем количестве не измеряются в деньгах, и рассчитываются в основном на основании статистики сайтов, то есть на основании технических данных сайтов. Ключевые показатели эффективности можно и следует отслеживать круглосуточно, ежедневно, а некоторые — в худшем случае еженедельно. Ежемесячные, ежеквартальные или годовые показатели не могут быть ключевыми показателями эффективности, поскольку они не могут быть ключом к вашему бизнесу, если вы внимательно следите за ними уже после того, как стало поздно пить боржоми.

Ключевые показатели эффективности — это показатели, ориентированные на текущее или будущее (например, количество посещений ключевыми клиентами, запланированных на следующий месяц, или список дат следующих запланированных посещений ключевыми клиентами), в отличие от прошлых показателей. Большинство показателей для оценки деятельности организации в целом во многом представляют собой прошлые показатели, измеряющие события последнего месяца, квартала и даже года.

Эти показатели не могут быть и никогда не были KPI. Все ключевые показатели эффективности имеют значение; они находятся под постоянным контролем генерального директора, который ежедневно справляется об их уровне у соответствующего персонала. Сотрудники обычно не хотят иметь проблем с генеральным директором, определяющим их последующую карьеру в организации, и поэтому обращают первостепенное внимание на улучшение таких показателей. KPI должен указывать вам, какие действия необходимо предпринять в том или ином случае. Конкретный KPI можно привязать к конкретной структурной единице организации.

Другими словами, генеральный директор (CEO) может позвонить кому-нибудь и спросить «почему». Рентабельность вложенного капитала никогда не была ключевым показателем эффективности, поскольку ее нельзя привязать к конкретному менеджеру — она является результатом множества действий различных исполнителей под руководством разных менеджеров.

Точно также как и мой любимый показатель, который на мой взгляд, и определяет общую эффективность деятельности организации — рыночная стоимость организации — также будет зависеть от множества факторов, не всегда являющихся эффектом деятельности организации; например, результатами президентских выборов в США осенью 2024.

KPI будет влиять на один или несколько критических факторов успеха — CSF, и более чем на один показатель сбалансированной системы показателей — BSC. Другими словами, когда генеральный директор, руководство и персонал сосредотачиваются на развитии KPI, как показывает опыт компаний из экономически развитых стран, организация достигает целей по всем направлениям.

Прежде чем включить показатель в KPI, показатель эффективности необходимо протестировать, чтобы убедиться, что он создает желаемый поведенческий результат (например, помогает командам согласовывать свое поведение с выгодой для организации в целом). Есть много примеров из практики, когда показатели эффективности приводили к дисфункциональному поведению.

### **1.3.2 Разница между KRI и KPI**

С практической точки зрения вполне уместен вопрос о различиях между KRI и KPI, RI и PI. Следует заметить, что большинство стандартных KPI являются показателями

результата. Иными словами, они способны рассказать о том, что уже произошло, но не о том, как повысить эффективность (Parmenter, David, 2010).

**Таблица 1.1: Разница между KRI и KPI**

Показатели KRI	Показатели KPI
Могут быть финансовыми и нефинансовыми (например, рентабельность вложенного капитала и процент удовлетворенности клиентов).	Нефинансовые показатели (не выраженные в долларах, иенах, фунтах, евро и т. д.)
Значения рассчитываются в основном ежемесячно, а иногда и ежеквартально.	Значения рассчитываются часто (например, 24 часа в сутки - круглосуточно, ежедневно или еженедельно)
Являясь сводным описанием прогресса в достижении критического фактора успеха организации, он идеально подходит для отчета о прогрессе перед советом директоров.	Действия генерального директора и высшего руководства
Это не помогает ни персоналу, ни руководству, потому что нигде не сказано, что нужно исправить.	Весь персонал понимает меру и необходимые корректирующие действия.
Обычно единственным лицом, ответственным за KRI, является генеральный директор.	Ответственность может быть связана с отдельным человеком или командой.
KRI предназначен для обобщения деятельности в рамках одного CSF (критических факторов успеха)	Значительное влияние (например, он влияет на более чем один из основных CSF и более чем на один показатель сбалансированной системы показателей)

## Продолжение таблицы 1.1

KRI — это результат многих видов деятельности, управляемых с помощью различных показателей эффективности.	Оказывает положительное влияние (например, положительно влияет на все другие показатели эффективности)
Обычно сообщается в виде графика тенденций, охватывающего как минимум последние 15 месяцев активности.	Обычно сообщается на экране интрасети с указанием активности, ответственного лица и прошлой истории, что позволяет сделать содержательный отчет.

Спидометр автомобиля представляет собой полезную аналогию, показывающую разницу между показателем результата и показателем эффективности. Скорость движения автомобиля является показателем результата, поскольку скорость автомобиля представляет собой комбинацию того, на какой передаче двигается автомобиль, и сколько оборотов в минуту делает двигатель. Показателями результативности могут быть экономичность вождения автомобиля (например, датчик, показывающий расход топлива на 100 км) или насколько горячий двигатель (например, датчик температуры).

**Таблица 1.2. Разница между RI и PI**

Показатели RI	Показатели PI
Могут быть финансовыми и нефинансовыми.	Нефинансовые показатели (не выраженные в долларах, иенах, фунтах, евро и т. д.)
Измеряется ежедневно, еженедельно, раз в две недели, ежемесячно, а иногда и ежеквартально.	Аналогично
Невозможно привязать к дискретному виду деятельности.	Привязан к дискретной деятельности и, следовательно, к команде



## Продолжение таблицы 1.2

Не говорит вам, что вам нужно сделать больше или меньше	Весь персонал понимает, какие действия необходимы для улучшения PI
Предназначен для обобщения некоторой деятельности в рамках CSF/SF.	Влияние конкретной деятельности на один из CSF/SF
Результат более чем одного действия	Фокусируется на конкретной деятельности
Обычно указывается в файле (карточке) команды.	Аналогично

### 1.3.3 Неопределенность с терминами опережения и отставания

Во многих исследованиях по анализу, посвященных KPI, говорится об опережающих и запаздывающих показателях; это лишь затуманивает саму дискуссию по KPI. Запаздывающие (лаговые) KPI носят исторический характер и приспособлены для оценки уже произошедших в прошлом событий. К ним относится большинство финансовых показателей. Менеджеры лишь опосредованно влияют на значения отсроченных показателей, поскольку контроль значений осуществляется раз в квартал. Соответственно, запаздывающие KPI являются результатом работы системы в целом и обычно появляются в управленческой или бухгалтерской отчетности не чаще одного раза в месяц.

Следует отметить, что понятия опережающих и запаздывающих KPI могут быть использованы в терминах как текущего, так и стратегического планирования. На этапе текущего планирования опережающие показатели эффективности находятся в рамках операционного цикла. Продолжительность операционных циклов обычно составляет от недели до месяца, а значит необходимо предъявлять особые требования к периодичности расчета опережающих KPI, поскольку данные показатели позволяют измерять именно эффективность процесса и соответствуют текущим задачам подразделений (Peterson, Eric T., 2006, Bernie Smith, 2016).

Разделение опережающих и отсроченных KPI по перспективам обычно осуществляется следующим образом: перспективы в

отношении персонала, развития организации, внутренних технологических и бизнес-процессов, PR и отношений с клиентами включают преимущественно опережающие KPI, в то время как в составе перспективы, характеризующей финансовую составляющую, находятся опаздывающие KPI.

Следует отметить, что в рамках управления по KPI следует отказаться от использования только финансовых показателей для оценки эффективности деятельности организации, поскольку с помощью только одних финансовых показателей невозможно передавать стратегию организации, ее приоритеты персоналу и менеджерам. Тем не менее, именно финансовые показатели признаются в качестве результирующих критериев эффективности. При построении же отчетов для уровня управления основное внимание должно уделяться опережающим показателям. Именно они позволяют своевременно принимать решения о недопущении тех или иных ситуаций и правильно оценивать процессы в организации, а также обеспечивают управленческие воздействия на долгосрочной основе. Финансовая эффективность, напротив, измеряется краткосрочными показателями, что, как правило, приводит к краткосрочным управленческим воздействиям.

Многие события в организации, безусловно, являются одновременно индикатором и опережения, и отставания. Они говорят о прошлом и собираются создать будущую проблему для организации. Поэтому метки опережения и отставания не являются полезным способом определения ключевых показателей эффективности. Показатели KRI и RI в данном случае заменяют показатели результативности.

KRI обычно рассматривают активность за несколько месяцев или кварталов, тогда как для расчета RI может использоваться более короткий период (например, продажи, совершенные вчера). Показатели RI и KPI поэтому характеризуются как показатели, ориентированные на изучение прошлых, текущих или будущих событий. Показатели анализа текущих событий относятся к событиям, которые отслеживаются круглосуточно (например, опоздавшие/неполные поставки ключевым клиентам, осуществленные вчера). Показатели, ориентированные на оценку будущих событий — это запись будущих обязательств, когда должно произойти действие (например, дата следующей встречи с ключевым клиентом, дата следующего запуска нового продукта, дата следующего социального взаимодействия с ключевыми клиентами

(имеется в виду, например, банкет, поход на балет и т.п.). Поэтому практически в любой организации ключевые показатели эффективности являются показателями, ориентированными либо на анализ текущего положение дел, либо на исследование будущего организации.

**Таблица 1.3: Таблица анализа оценки эффективности прошлых/текущих/будущих событий организации**

Показатели оценки прошлых событий (последняя неделя/2 недели/месяц/квартал)	Показатели оценки текущих событий (в режиме реального времени/сегодня/вчера)	Показатели оценки будущих событий (на следующей/неделе/месяце/квартале)
Например, количество опоздавших грузовиков с грузом на прошлой неделе/в прошлом месяце.	Например, грузовики уже опаздывают более чем на 2 часа (информация обновляется постоянно).	Например, количество инициатив, которые необходимо начать в следующем месяце/через 2 месяца для устранения проблем, вызывающими задержки грузовиков в пути.

Примеры показателей для прогнозирования включают, например, следующие. Чтобы быть инновационной организацией, необходимо измерять количество инициатив, которые появятся в сети в течение следующей недели, двух недель и месяца.

Чтобы увеличить продажи, нужно знать количество встреч по продажам, которые уже были организованы/запланированы с нашими ключевыми клиентами на следующую неделю, две недели и месяц.

Чтобы поддерживать тесные отношения с ключевыми клиентами, необходимо подготовить список с указанием следующего согласованного социального взаимодействия (например, согласованной даты посещения спортивного мероприятия, обеда, оперы и т. д.).

Чтобы поддерживать авторитет генерального директора, необходимо следить за пиар-мероприятиями, которые будут организованы в ближайшие 1–3, 4–6, 7–9 месяцев.

Чтобы поддерживать контакты с персоналом, генеральному директору необходимо следить за формальными контактами, запланированными на следующую неделю/следующие две недели (например, трудовой субботник в честь очередного юбилея чего-нибудь с обязательным личным участием в нем генерального директора).

Обо всех этих будущих мерах будет сообщено в еженедельном сообщении, предоставляемом генеральному директору.

#### **1.3.4 Правило 10/80/10 или все же правило 5/90/5**

Исходной точкой для начала выбора показателей эффективности для конкретной компании является определение показателей, которые обычно менеджмент использует для управления бизнесом. Результаты исследования показали, что в большинстве случаев высший менеджмент предпочитает получать именно финансовую информацию (в Беларуси, например, это состояние дебиторской и кредиторской задолженности и остаток денежных средств на утро текущего дня, или же прибыль после налогообложения), чем подробную информацию о товарных предпочтениях клиентов.

Выбор показателей для руководства должен позволять менеджменту оценивать результаты достижения поставленных целей согласно выбранных организацией целей и установленной стратегии развития.

Проблема заключается в том, являются ли ключевые показатели эффективности, предназначенные для представленные в настоящее время Совету директоров, такими, которые позволяют им оценивать прогресс в отношении заявленных стратегий, а при представлении финансовой отчетности для внешних пользователей позволяют пользователям сделать аналогичную оценку. Если нет, то происходит ли это потому, что информация просто недоступна или потому, что она еще не передана Совету директоров, а вместо этого может быть оценена руководством отдельных бизнес-подразделений?

Кроме того, ключевые показатели эффективности будут в определенной степени зависеть от отрасли, в которой работает компания. Так, например, компания в сфере розничной торговли может использовать показатели продажи на квадратный метр и удовлетворенность клиентов в качестве ключевых показателей

эффективности, тогда как нефтегазовая компания может выбрать показатели успеха разведки, такие как стоимость новых запасов.

Показатели KPI также будут зависеть от того, в какой степени экономика страны дислоцирования является свободной рыночной или же экономикой с административными ограничениями (например, на ценообразование, на заключение определенных видов договоров только с государственными предприятиями, монополия государственных организаций на занятие определенными видами деятельности и др.).

Наиважнейшей необходимостью является то, чтобы ключевые показатели эффективности были актуальны для конкретной организации (например, для компаний ряда стран Африки может быть актуален и такой показатель KPI как средняя сумма «отката» от суммы сделки покупателю). Руководство должно объяснить свой выбор в контексте выбранных стратегий и целей и предоставить достаточно подробную информацию о методах оценки эффективности, чтобы позволить пользователям информации проводить сравнения с выбором любых других компаний, которые они пожелают (Jeremy Hore and Robin Fraser, 2003).

Мы постарались на основании результатов изучения специфики деятельности ряда секторов национальной экономики определить показатели, которые наиболее важны для конкретной отрасли. Примеры таких показателей, имеющих значение для выбранных нами ряда отраслей, показаны в Таблице 1.4.

**Таблица 1.4 Показатели, имеющие значение для разных отраслей**

Банковское дело	Нефтедобыча и переработка	Розничная торговля
Удержание клиентов	Капитальные затраты	Капитальные затраты
Привлечение новых клиентов	Уровень успешности разведки	Изменения в портфолио магазина

#### Продолжение таблицы 1.4

Качество активов	Коэффициент глубины переработки	Ожидаемая доходность новых магазинов
Достаточность капитала	Мощность по переработке	Удовлетворенность клиентов
Активы под управлением	Объем доказанных и вероятных запасов	Тот же магазин/аналогичные продажи
Кредитные убытки	Резерв расходов на восстановление окружающей среды	Продажи на квадратный фут/метр

Для практических целей возникает вопрос о количестве показателей, которые необходимо использовать для анализа эффективности (Guide to Key Performance Indicators, 2023).

Robert S. Kaplan and David P. Norton (1996, 2004) рекомендуют использовать для анализа не более 20 ключевых показателей эффективности. Jeremy Hope and Robin Fraser (2003) предлагают для этой же цели использовать в два раза меньше - менее 10 ключевых показателей эффективности. Правило 10/80/10, по мнению большинства исследователей — хорошее руководство для практических целей. То есть в идеале организации потребуется около 10 KRI, до 80 RI и PI, и 10 KPI (см. Таблицу 1.3). Очень редко требуются дополнительные показатели, а во многих случаях требуется даже меньшее количество показателей.

Но все это было разработано для организаций США, где экономика является достаточно свободной и правила игры со стороны государства меняются не так уж и часто. В ряде стран, например, Африки, где государство довольно часто меняет правила игры и поэтому любой показатель KPI может потерять свою актуальность очень быстро (например, из-за накладываемых ограничений на применение рыночных цен), количество показателей, на значение которых может влиять деятельность организации, существенно уменьшается.

На наш взгляд, количество выбранных показателей эффективности должно быть не менее четырех и не более десяти (для ряда стран Африки, на наш взгляд, вероятнее всего хватит и четырех).

Но для начала применения KPI остановимся на правиле 10/86/4, ну а уж уменьшить количество показателей в той или иной группе можно будет всегда в процессе их селекции в практике применения. Для многих организаций 86 показателей RI и PI на первый взгляд покажутся совершенно недостаточными. Однако при исследовании было обнаружено, что часто отдельные команды на самом деле работают с различными вариантами расчета одного и того же показателя, поэтому лучше все же показатели стандартизировать. На наш взгляд, количество ключевых показателей для большинства разновидностей организаций должно быть от четырех (4) и выше.

Обычно при определении количества KPI для применения в конкретной организации существует первоначальное мнение, что наличие только 4 показателей является слишком малым, и часто возникает желание увеличить количество KPI этак до 30 (то есть почти до полного списка рекомендуемых показателей специальной литературой по KPI).

**Таблица 1.5: Правило 10/80/10**

Ключевые показатели результатов (10)	Проинформирует, как вы справились в перспективе или CSF
Показатели результата + Показатели эффективности } (80)	Проинформирует, что вы сделали + подскажет, что делать
Ключевые показатели эффективности (10)	Подскажет, что сделать, чтобы резко повысить эффективность

При тщательном анализе это число вскоре сократится до предложенных 4 или 10, если только организация не состоит из множества сотрудников и видов деятельности из самых разных секторов экономики; в этом случае правило 10/80/10 может применяться к каждому отдельному виду деятельности, при условии, что он достаточно велик, чтобы гарантировать внедрение собственных показателей KPI.

**Таблица 1.6: Правило 10/86/4**

Ключевые показатели результатов (10)	Проинформирует, как вы справились в перспективе или CSF
Показатели результата + Показатели эффективности } (86)	Проинформирует, что вы сделали + подскажет, что делать
Ключевые показатели эффективности (4)	Подскажет, что сделать, чтобы резко повысить эффективность



## 2 Выбор ключевых показателей эффективности

Ключевые показатели эффективности являются ответом на общий страх организации перед большими, уродливыми электронными таблицами и сложными компьютерными приложениями. Основная идея KPI заключается в том, что вы берете технические данные и представляете их на языке, актуальном для бизнеса. Ключевые показатели эффективности:

- Используют индексы, коэффициенты, проценты и средние значения вместо необработанных абсолютных цифр;
- Используют «тахометры», «термометры» и «светофоры» вместо круговых диаграмм и гистограмм;
- Обеспечивают временной контекст и выделение изменений вместо представления таблиц данных;
- Управляют критически важными для бизнеса действиями.

Последний пункт является наиболее важным: все хорошие ключевые показатели эффективности стимулируют последующие действия. Итак, все хорошие ключевые показатели эффективности стимулируют действия. Это вежливый способ сказать, что любой показатель KPI, который, когда он внезапно и неожиданно изменяется в своей величине, и не вдохновляет кого-то отправить электронное письмо, взять трубку или совершить небольшую прогулку в поисках помощи, не является показателем KPI, о котором стоит сообщать кому положено (KPI Management. A Complete Guide, 2021).

Немного уточним рабочее определение KPI.

**Что такое ключевой показатель эффективности.**

Ключевые показатели эффективности — это данные, призванные лаконично передать как можно больше информации. Хорошие ключевые показатели эффективности четко определены, хорошо представлены, создают ожидания и стимулируют действия.

**Структура KPI.** Ключевые показатели эффективности всегда представляют собой ставки, коэффициенты, средние значения или проценты; они никогда не являются необработанными числами. Необработанные цифры, конечно, ценны для отчетов веб-аналитики, но, поскольку они не предоставляют контекста, они менее эффективны, чем ключевые показатели эффективности (Gerardus Blokdyk, 2021).

Например, предположим, вы принимаете 1 000 заказов в понедельник. Отлично, правда? Не совсем, если вы приняли 10 000 заказов в предыдущий понедельник. И не в том случае, если вы приняли ту 1 000 заказов от 100 000 человек, которым заплатили хорошие деньги за то, чтобы они пришли на ваш сайт,

особенно когда вы приняли 10 000 заказов в предыдущий понедельник.

Итак, без контекста 1 000 заказов — это просто число. Не хорошо, не плохо, но не очень информативно. Вот почему, автор придерживается мнения большинства исследователей о том, что KPI — это всегда ставки, коэффициенты, средние значения или проценты. Это не значит, что следует исключать необработанные цифры из отчета по KPI – как раз наоборот. Необработанные данные необходимы для обеспечения контекста таких отчетов и стимулирования обсуждения. Главным здесь является то, что голые цифры не являются ключевыми показателями эффективности.

**Ключевые показатели эффективности предназначены для обобщения значимо сравниваемых данных.**

## **2.1 Классификация ключевых показателей эффективности**

Не следует рассматривать перечень KPI, приведенный нами ниже, как окончательный список показателей для вашего конкретного бизнеса. Рассматривайте лучше этот перечень как руководство, которое поможет вам начать использовать ключевые показатели эффективности и понять, как следует определять и сообщать заинтересованным лицам о ключевых показателях эффективности вашего бизнеса. Если в составленном вами списке ключевых показателей эффективности пользователи не найдут необходимого коэффициента для их работы, тогда просто можно включить его в их конкретный отчет по KPI. Если он понятен в организации и применим к использованию, он, вероятно, является довольно хорошим ключевым показателем эффективности.

Существует множество ключевых показателей эффективности и вариантов их классификации, поэтому мы остановимся только на некоторых из них.

### **2.1.1 Классификация показателей для целей управления**

Классификация KPI для целей управления предполагает производить разделение самих показателей на 2 группы:

KPI, которые имеют стратегический характер;

KPI, которые имеют нормативный характер.

Достижение целевых значений KPI, носящих стратегический характер, изменяет положение организации. Для достижения целевых значений этих показателей обычно реализуется комплекс стратегических действий, ведущих к

существенному «прорыву» по важному направлению, например, выходу на новые рынки. Стратегические KPI обычно характеризуют выбранную стратегию развития, являясь таким образом основными для компании; по этим показателям у организации есть (или же она намерена их получить) конкретные конкурентные преимущества.

Значения нормативных KPI нужно удерживать на установленном уровне в рамках определенного краткосрочного периода. Примером в данном случае может быть коэффициент рентабельности продаж, значение которого поддерживается на уровне 40%.

Следует отметить, что отнесение показателя к стратегическому или нормативному типу KPI зависит от выбранных руководителей стратегии организации.

Классификация KPI на стратегические и нормативные очень важна, поскольку в рамках достижения целей, соответствующих KPI необходимо оптимизировать распределение ресурсов.

Для применения системы показателей для компаний с несколькими уровнями управления и возникающей с необходимостью делегирования полномочий по этим уровням управления и установлению ответственности за показатель на нижних уровнях управления представляется необходимым классифицировать KPI в т.ч. на:

- индикативные показатели (индикаторы);
- императивные (контрольные) показатели.

Индикативные KPI соотносятся с целями соответствующих подразделений. Таким образом, индикативные показатели носят как опережающий, так и отложенный характер.

Контрольные KPI задаются на верхнем уровне управления.

Контрольные KPI являются отложенными и являются основными показателями, с помощью которых более высокий уровень управления контролирует работу более низкого уровня управления (Bernie Smith, 2016).

### **2.1.2 Классификация по типам показателей. Средние значения**

Список всех полезных показателей KPI представлен ниже по типам самих показателей, а именно: средние значения, проценты, ставки и коэффициенты (.

**Средние значения.** Хотя средние значения удобно рассчитывать для ряда важных показателей, стоит помнить об их определении при использовании следующих ключевых показателей эффективности.

Среднее, или среднее арифметическое, согласно Википедии, выглядит следующим образом:

Среднее арифметическое — это стандартное «среднее», часто называемое просто «средним». Оно используется для многих целей, и им можно злоупотреблять, используя его для описания асимметричных распределений, что приводит к весьма вводящим в заблуждение результатам. Классический пример — средний доход. Среднее арифметическое может использоваться для того, чтобы показать, что доходы большинства людей выше, чем это есть на самом деле. Если представить «средний показатель», можно подумать, что доходы большинства людей близки к этому показателю. Этот «средний» (среднее арифметическое) доход выше, чем доходы большинства людей, поскольку выбросы с высокими доходами искажают результат в большую сторону (напротив, медианный доход «сопротивляется» такому перекосу). Однако это «среднее» ничего не говорит о количестве людей, близких к медианному доходу (и ничего не говорит о модальном доходе, близком к которому находится большинство людей). Тем не менее, поскольку кто-то может небрежно соотносить «средний» и «большинство людей», можно ошибочно предположить, что доходы большинства людей будут выше (ближе к этому завышенному «среднему уровню»), чем они есть на самом деле. Рассмотрим оценки {1, 2, 2, 2, 3, 9}. Среднее арифметическое — 3,17, но пять оценок из шести ниже этого среднего значения (Из [en.wikipedia.org/wiki/Average](http://en.wikipedia.org/wiki/Average).)

При использовании ключевых показателей эффективности на основе средних значений важно помнить, что, как говорится в Википедии, искаженное распределение может привести к ошибочным результатам. Эта проблема часто возникает при взгляде на среднее время, проведенное на странице: среднее время, проведенное на странице, выглядит смехотворно длинным или коротким, но с данными, похоже, все в порядке. В этом случае либо попытайтесь вычислить медианное значение (50 процентов значений выше, 50 процентов ниже), либо просто сделайте все, что в ваших силах.

Другая проблема со средними значениями заключается в том, что на самом деле не существует такого понятия, как «среднее» посещение или посетитель: каждый человек, зашедший на ваш веб-сайт, будет вести себя немного по-разному.

Некоторые специалисты утверждают, что использование средних значений для понимания того, как люди просматривают контент, часто приводит к неправильному толкованию, но с этим

мы не согласны. Если использовать в контексте следующих ключевых показателей эффективности размышления о «среднем» посетителе или посетителе, это поможет вам лучше понять наименьший общий знаменатель — привычки и поведение людей, которые не являются ни лучшими, ни худшими вашими посетителями, а только теми, кто заходит, самые большие числа. Вы не обязательно хотите вносить радикальные изменения в свой сайт, основываясь на действиях «средних» посетителей, но вы хотите внимательно следить за тем, что делает большинство. Одна вещь, которую опытные пользователи, возможно, захотят попытаться сделать чтобы преодолеть этот эффект, — это осмысленное сегментирование вашей аудитории, а затем построение ключевых показателей эффективности: сегментация позволит уточнить поведение, измеренное в более целенаправленных группах, что, вероятнее всего, позволит вам предпринимать более конкретные действия на основе полученных данных.

**Таблица 2.1: Средние значения показателей как KPI**

<b>Коэффициент</b>	<b>Формула расчета</b>
Среднее количество просмотров страниц за посещение	Просмотры страниц/Посещения
Среднее количество посещений на посетителя	Всего посещений / Всего посетителей
Среднее время ответа на запросы по электронной почте	Сумма времени ответов в [ЕДИНИЦЕ ВРЕМЕНИ]/общее количество запросов по электронной почте
Средние затраты на посетителя	Сумма маркетинговых затрат на привлечение посетителей /Количество посетителей
Средняя стоимость посещения	Сумма маркетинговых затрат на привлечение клиентов/Количество посещений
Средние затраты на конверсию	Сумма маркетинговых затрат на привлечение клиентов/ Общее количество событий-конверсий

## Продолжение таблицы 2.1

Средний доход на посетителя	Сумма полученного дохода/Количество посетителей
Средний доход за посещение	Сумма дохода, полученного от посещений с поиском/Количество посещений, когда посетители используют поиск
Средняя стоимость заказа	Сумма полученного дохода / Количество принятых заказов
Среднее количество товаров в заполненной корзине	Сумма купленных товаров/Количество заполненных корзин для покупок
Среднее количество кликов на показ по типу кампании (рейтинг кликов)	Общее количество кликов / Общее количество выполненных показов
Среднее количество посещений до конверсии	Сумма посещений до конверсии / Общее количество конверсий
Среднее количество запросов за посещение	Общее количество поисков (просмотров страниц) / Общее количество посещений

### 2.1.3 Проценты

По сравнению со средними значениями проценты хорошо понятны всем пользователям. Большинство процентных значений, представленных ниже, предназначены для того, чтобы помочь аналитику понять распределение посетителей, приходящих на веб-сайт. Кроме того, по сравнению со средними показателями, на процентные показатели зачастую легче повлиять путем внесения изменений в маркетинг, обмен сообщениями или инфраструктуру сайта. Хотите резко увеличить процент прихода на сайт новых посетителей? Увеличьте расходы на маркетинг. Хотите увеличить процент недавних клиентов? Улучшайте предложения в электронных письмах, отправленных клиентам, которые недавно совершили покупку.

Чтобы упростить описание вычислений, используемых в этом разделе, автор предполагает, что заинтересованный читатель понимает необходимость умножить каждый результат на 100, чтобы получить более традиционный процент (число от 0% до 100% вместо чисел от нуля до единицы).

**Таблица 2.2: Проценты как KPI**

Показатель	Формула расчета
Процент новых посетителей	Всего новых посетителей / Все посетители
Процент вернувшихся посетителей	Всего вернувшихся посетителей / Все посетители
Процент новых клиентов	Всего новых клиентов / Все клиенты
Процент вернувшихся клиентов	Всего вернувшихся клиентов / Все клиенты
Процент посетителей в определенном сегменте	Всего посетителей в сегменте / Все посетители
Процент посещений с низкой продолжительностью	Общее количество посещений с продолжительностью пребывания на сайте менее 30 секунд / Все посещения
Процент посещений со средней продолжительностью	Общее количество посещений, проведенных на сайте от 30 секунд до пяти минут / Все посещения
Процент посещений с большой продолжительностью	Общее количество посещений, проведенных на сайте более 5 минут / Все посещения
Процент посещений с низким количеством кликов	Общее количество посещений в два клика или меньше / Все посещения
Процент посещений со средним количеством кликов	Общее количество посещений от трех до пяти кликов / Все посещения
Процент посещений с высоким количеством кликов	Общее количество посещений более пяти кликов / Все посещения
Процент посетителей с низкой частотой посещений	Общее количество посетителей с низкой частотой посещений / Все посетители

## Продолжение таблицы 2.2

Процент посетителей со средней частотой посещений	Общее количество посетителей со средней частотой посещений / Все посетители
Процент посетителей с высокой частотой посещений	Общее количество часто посещающих посетителей / Все посетители
Процент дохода от новых посетителей	Общий доход от новых посетителей / Общий доход
Процент дохода от вернувшихся посетителей	Общий доход от вернувшихся посетителей / Общий доход
Процент дохода от новых клиентов	Общий доход от новых клиентов / Общий доход
Процент дохода от вернувшихся клиентов	Общий доход от вернувшихся клиентов / Общий доход
Процент заказов от новых посетителей	Общее количество заказов от новых посетителей / Общее количество заказов
Процент заказов от вернувшихся посетителей	Общее количество заказов от вернувшихся посетителей / Общее количество заказов
Процент посетителей с высокой степенью удовлетворенности	Общее количество посетителей, получивших высокий уровень удовлетворенности / Все оцененные посетители
Процент посетителей с низкой удовлетворенностью	Общее количество посетителей, получивших низкий уровень удовлетворенности / Все оцененные посетители



## Продолжение таблицы 2.2

Процент клиентов с высокой степенью удовлетворенности	Общее количество клиентов, получивших высокий уровень удовлетворенности / Все оцененные клиенты
Процент клиентов с низкой удовлетворенностью	Общее количество клиентов, получивших низкий уровень удовлетворенности / Все оцененные клиенты
Процент посетителей, использующих поиск	Общее количество посетителей, просмотревших хотя бы одну страницу «Результаты поиска» / Все посетители
Поиск с нулевым процентом результатов	Общее количество поисков с нулевым результатом / Все результаты поиска
Процент поисковых запросов с нулевой результативностью	Общее количество страниц результатов поиска, посетители которых не нажимали на результат поиска / Все результаты поиска; или 1,00 – (общее количество страниц результатов поиска, на которых посетители нажимали на результат поиска / Все результаты поиска)

### 2.1.4 Индексы и коэффициенты

Хотя средние значения и проценты являются мощными показателями, индексы и коэффициенты — это числа, которые чаще всего ассоциируются с ключевыми показателями эффективности. Наиболее часто обсуждаемым показателем из всех, бесспорно, является «коэффициент конверсии», который на самом деле представляет собой десятки различных чисел в зависимости от вашей бизнес-модели и информационных потребностей. Индексы помогают понять, какой процент посетителей, начавших процессы, фактически их завершают. Коэффициенты, как правило, более сложные. Мы будем рассматривать коэффициенты иначе, чем проценты, — люди говорят о «коэффициенте конверсии», а не о «проценте посетителей, завершивших тот или иной процесс».

Как и в случае с процентами, чтобы упростить описание определения каждого индекса, мы не будем добавлять к каждому индексу или коэффициенту явно «умножить на 100». Когда вы встраиваете эти индексы в свои электронные таблицы и механизмы отчетности, следует не забывать выполнять это умножение, чтобы заинтересованные лица видели те цифры, которые они ожидают. Согласитесь, что упомянутый коэффициент конверсии в виде чисел 0,03 и 3% будет получен по-разному.

Имейте в виду, что многие коэффициенты конверсии удобно обсуждать с точки зрения розничных продаж, это наиболее распространенный случай. Однако, если вы не продаете напрямую через Интернет, не игнорируйте эти показатели сразу; рассмотрите возможность расчета этих показателей для наиболее важных событий-конверсий.

Поскольку коэффициент конверсии является отличным показателем успеха посетителей, все сайты должны попытаться рассчитать, составить отчет и использовать этот ключевой показатель эффективности.

Кроме того, имейте в виду, что, если на вашем сайте есть несколько событий-конверсий, уместно рассчитывать многие из этих показателей по каждому событию-конверсии. Например, если вы продаете очки и у вас есть информационный бюллетень, на который посетители могут подписаться, вам следует рассчитать коэффициенты конверсии заказов и покупателей как для процесса покупки, так и для процесса подписки (Render, Barry; Stair, Ralph M Jr.; Hanna, Michael E.; Hale, Trevor S, 2018).

**Таблица 2.3: Индексы и коэффициенты как KPI**

<b>Коэффициент</b>	<b>Формула расчета</b>
Коэффициент конверсии заказов	Общее количество принятых заказов/Общее количество посещений
Коэффициент конверсии покупателей	Общее количество покупателей с конверсией / Все посетители
Коэффициент конверсии новых посетителей	Всего новых посетителей, конвертированных / Все посетители
Коэффициент конверсии вернувшихся посетителей	Всего вернувшихся посетителей, конвертированных / Все посетители

### Продолжение Таблицы 2.3

Коэффициент конверсии новых покупателей	Всего новых клиентов, конвертированных / Все посетители
Коэффициент конверсии вернувшегося покупателя	Общее количество вернувшихся клиентов, конвертированных / Все посетители
Соотношение новых и повторных посетителей	Всего новых посетителей / Всего вернувшихся посетителей
Коэффициент конверсии заказа на кампанию	Общее количество кампаний с конверсией / Общее количество посетителей данной кампании
Начальная цена корзины	Всего посещений с момента открытия корзины / Все посещения
Коэффициент заполнения корзины	Общее количество заказов / Общее количество посещений с момента запуска корзины покупок
Коэффициент оформления заказа	Общее количество посещений, при которых была нажата кнопка оформления заказа / Все посещения
Коэффициент завершения оформления заказа	Общее количество заказов / Общее количество посещений, с которых начался процесс оформления заказа
Соотношение количества заказов и количества покупок в корзине	Общее количество посещений, при которых начинается процесс оформления заказа / Общее количество посещений, при которых начинается оформление корзины покупок
Целевая страница «Прилипчивость»	1.00 – (Просмотры страницы с единым доступом на этой странице / Просмотры входной страницы той же страницы)
Информация Найти коэффициент конверсии	Общее количество посещений целевой страницы / Всего посещений

## Продолжение Таблицы 2.3

Поиска коэффициента конверсии покупки	Общее количество заказов, отнесенных к пользователям / Общее количество посещений страницы результатов поиска
Результаты поиска выходов с сайта	Общее количество выходов со страницы результатов поиска сайта/ Общее количество посещений страницы результатов поиска
Скорость завершения загрузки	Количество завершённых загрузок/Общее количество запросов на загрузку
Уровень заполнения форм	Количество посещений, во время которых была отправлена форма / Общее количество посещений, во время которых Посетитель начал заполнять форму

### 2.1.5 Что не является ключевым показателем эффективности

Необработанные данные (цифры) не являются ключевыми показателями эффективности. Несомненно, что не все исследователи согласны с нами по этому вопросу, и они имеют на это право. Однако хотелось бы подчеркнуть, что ключевые показатели эффективности и необработанные данные (цифры) не могут использоваться в одном контексте, даже представленные рядом. На самом деле, во многих случаях неплохо было бы представить и несколько необработанных цифр — таких как количество посетителей, посещений и просмотров страниц сайта, доход, принятые заказы и т. д. — для дальнейшей контекстуализации отчетов. Но здесь главное в том, что, если вы поместите кучу необработанных чисел (данных) в электронную таблицу, у вас не будет отчета о KPI, у вас будет та же самая таблица, которую никто не понимал и никто не использовал до этого и не поймет и сейчас (Stephen Few, 2006).

## 2.2 ИСТОЧНИКИ ИНФОРМАЦИИ ДЛЯ РАСЧЕТА КРІ

Источниками информации для расчета КРІ являются данные бухгалтерского финансового учета организации, а также данные о клиентах с сайтов. Современный бухгалтерский учет и отчетность организации представляет собой кладезь полезной информации для оценки эффективности деятельности организации, предоставляя полезную финансовую информацию, например, об общем доходе от продаж, сумме купленных товаров, сумме маркетинговых затрат на привлечение клиентов и др. Однако большинство информации для расчета показателей КРІ представляют собой Клиентские данные, собранные сайтами организаций (Бугаев А.В., 2015, 2017, 2019).

### Какие данные собирают сайты

Именно в основном клиентские данные используют для расчета КРІ.

Различные методы сбора информации о клиенте помогают собирать через сайт данные четырех типов. Рассмотрим каждый из типов данных и способы получения этих данных (Weilkiens, Tim; Weiss, Christian; Grass, Andrea; Duggen, Kim Nena, 2016).

**Таблица 2.4: Данные, собираемые о клиентах через сайт организации**

Типы собираемых данных	Состав собираемых данных	Способ получения данных
Идентификационные данные (профиль клиента)	К идентификационным данным относятся: <ul style="list-style-type: none"><li>• фамилия, имя и отчество;</li><li>• пол;</li><li>• дата рождения;</li><li>• почтовый адрес и адрес фактического места проживания;</li><li>• номер телефона;</li><li>• адрес электронной почты;</li><li>• ссылки на профили в соцсетях;</li><li>• место работы и должность;</li><li>• IP-адрес;</li></ul>	Приведенные данные клиенты обычно указывают при регистрации на сайте и при заполнении формы подписки, обратного звонка или заказа. Также их собирают с помощью опросов и анкет в профиле пользователя.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• для организации: ее наименование, данные контактного лица и реквизиты (организационно-правовая форма, ОГРН, расчетный счет);</li> <li>• предпочтения при коммуникации: какую информацию и каким способом клиент хочет получать, например новости о скидках и акциях по электронной почте.</li> </ul>	
<p><b>Описательные данные</b> (Это информация о том, как живет ваш клиент. Она позволяет персонализировать коммуникацию и предлагать подходящие товары и услуги, которые с большей вероятностью заинтересуют человека)</p>	<p>Описательные данные включают следующие:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• информация о статусе клиента: его образовании, карьере или бизнесе;</li> <li>• данные о семье: состоит ли клиент в браке, есть ли у него дети, какого они пола и возраста;</li> <li>• информация об образе жизни клиента: где он живет, есть ли у него автомобиль и какой марки, есть ли домашние животные и т. д.;</li> <li>• информация о потребностях, желаниях и страхах клиента, например о необходимости получить дополнительное</li> </ul>	<p>Сбор информации о клиенте происходит через опросы или квизы на сайте и соответствующие поля в профиле или форме регистрации.</p>

	образование или желании отправиться в путешествие.	
<p><b>Количественные данные</b> (Действия, которые пользователь совершает на сайте, поддаются оцифровке. Сбор информации о посетителях сайта, их действиях и последующий анализ помогают маркетологам предположить, как эти люди поведут себя в будущем.)</p>	<p>К количественным данным относятся:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• информация о посещениях сайта: их частота, глубина просмотра, данные о просмотрах конкретных категорий и товаров, о том, откуда клиент пришел на сайт и что искал;</li> <li>• информация о транзакциях: сколько заказов клиент оформил и сколько бросил, сколько и каких товаров купил и вернул, на какую сумму, какой был средний чек;</li> <li>• коммуникационные данные: сколько раз клиент общался с менеджером через сайт, заказывал обратный звонок, копировал номер телефона, взаимодействовал с соцсетями, пользовался другими доступными на сайте каналами коммуникации;</li> <li>• информация об активности клиента:</li> </ul>	<p>Данные собирают с помощью автоматических систем аналитики. Самые известные — Google Analytics. Но для того чтобы получать более полные данные, нужно интегрировать эти сервисы с вашей CRM.</p>

	<p>оценивал ли он товары, оставлял ли отзывы, вопросы или комментарии;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• данные об обращениях в службу поддержки</li> </ul>	
<p><b>Качественные данные</b> (Эта информация позволяет понять, как клиент относится к вашей организации, каковы его предпочтения и мотивация.)</p>	<p>Качественные данные включают:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. информация об отзывах клиента, его оценка товаров и качества обслуживания;</li> <li>2. информация о том, с какой целью человек покупает товары или пользуется услугами, что является решающим фактором, когда он делает выбор;</li> <li>3. информация о предпочтениях клиента: как он отдыхает, какие праздники отмечает, какие товары или услуги любит, что ему нравится и важно;</li> <li>4. давние предпочтения клиента: с кем из ваших конкурентов он взаимодействовал до знакомства с вами, какие были проблемы во взаимодействии, как изменились</li> </ol>	<p>Данные о предпочтениях и мотивации собирать сложнее всего. Это делают с помощью опросов, анкет и форм обратной связи, в которых клиенты оставляют отзывы, оценивают товары или уровень сервиса.</p>



	потребности клиента со временем.	
--	----------------------------------	--

Собранные данные используются в конечном счете для персонализации общения, повышения качества обслуживания, изучения и сегментирования аудитории, управления продажами, увеличения LTV (LTV (lifetime value) — это пожизненная ценность клиента, то есть совокупный доход, который он приносит организации за все время взаимодействия с ней).

### **2.3 Представление отчетов по ключевым показателям эффективности**

Как только вы выберете необходимые для вас коэффициенты, следующим этапом является определение способа представления отчетов по ключевым показателям эффективности пользователям.

При создании собственных отчетов по ключевым показателям эффективности желательно обращать внимание на следующее:

- Показатели всегда показывают сравнение во времени. Никогда не следует представлять единый статичный ключевой показатель эффективности, если только люди, которых вы представляете, не знают цифру так же, как свой возраст или номер телефона своей подруги. Никогда не предполагайте, что люди будут помнить эти цифры изо дня в день или из недели в неделю. Покажите им, как у них дела, учитывая временные сравнения, такие как «этот день на прошлой неделе», «вчера», «на прошлой неделе», «на этой неделе в прошлом месяце» и т. д. и их комбинации.

- Зеленый – хорошо, красный – плохо, желтый – становится хуже. Если вы используете Microsoft Excel, используйте опцию условного форматирования, чтобы присвоить индикаторам цветовую маркировку для удобства чтения. Ну и жирный красный — это действительно плохо.

- Показатели, имеющие тенденцию к росту, имеют стрелки вверх; показатели, имеющие тенденцию к снижению, имеют стрелки вниз. Даже если вы кодируете свои цифры цветом, наличие простых стрелок, показывающих, улучшается или снижается показатель с течением времени, дает читателю дополнительный контекст (например, жирный и красный цвет с красной стрелкой вниз, указывающей, что тенденция ухудшается с течением времени).

- Всегда показывайте процентное изменение показателя от отчетного периода к отчетному периоду.

Поскольку ключевые показатели эффективности предназначены для установления прогнозов, вам необходимо сообщить пользователю, где они находятся в отношении этих прогнозов (ожиданий). Кроме того, если вы собираетесь проводить сравнение с течением времени, вы можете приложить дополнительные усилия и выполнить математические расчеты. Помните: показатель за этот период минус показатель за последний период, разделенный на показатель за последний период, равен процентному изменению по сравнению с прошлым периодом.

- Установите пороговые значения для каждого показателя и покажите предупреждения в случае возникновения проблем. Если вы кодируете свои показатели цветом, найдите время, чтобы сравнить цифры или расчеты процентного изменения с заранее установленным пороговым значением и отобразить предупреждение, если этот порог превышен. Например, если коэффициент конверсии ваших заказов падает на 5 процентов, покажите предупреждение «ЛЕГКАЯ ОБЕСПОКОЕННОСТЬ», если он упадет на 10 процентов, покажите предупреждение «СРЕДНЯЯ ОБЕСПОКОЕННОСТЬ», а если он упадет более чем на 20 процентов, покажите предупреждение, например, «ХУЖЕ НЕКУДА» (или, на молодежном сленге, зашквар).

- Установите цели для улучшения значений показателей и отчитывайтесь о достижении этих целей. Поскольку установление ожиданий имеет решающее значение для использования ключевых показателей эффективности, вы также можете составлять отчеты и измерять их в соответствии с этими ожиданиями. Таким образом, вы можете показать проблему, если находитесь в опасной близости от нежелательной цели (Martin Fowler, 2003).

## **Ожидания**

Большая часть презентации KPI — это установление целей, а затем сообщение о том, насколько вы близки к поставленным целям. Поэтому важным является не само определение уровня показателя, сколько улучшение значений такого показателя в будущем.

Другими словами, вы не получите полной отдачи от своих инвестиций в ключевые показатели эффективности, пока не будете использовать их в качестве исходных данных для отчетности в процессе постоянного улучшения — измерять,

составлять отчеты, анализировать, оптимизировать — используя их еженедельно, или же месяц за месяцем.

Даже если вы не достигаете своих целей и ожиданий, вы заставляете людей учитывать ключевые показатели эффективности. Если вы хотите перейти на новый уровень, подумайте о том, чтобы установить высокие (но разумные) цели улучшения ключевых показателей эффективности, а затем стимулировать персонал бонусами ежеквартально в зависимости от успешного достижения этих целей. Обещание бесплатных денег обычно вызывает у людей сильный интерес к цифрам.

### **Действие**

Ключевые показатели эффективности должны либо побуждать к действию, либо вызывать у получателя информации ощущение тепла и комфорта; их никогда не следует встречать безразличным взглядом. Задайте себе вопрос: «Если это число улучшится на 10 процентов, кого мне поздравить?» и «Если это число снизится на 10 процентов, на кого мне кричать?» Если у вас нет хорошего ответа на оба вопроса, скорее всего, этот показатель интересен, но он не является ключевым показателем эффективности.

В мире уже достаточно данных, включая большие данные. Большинству людей нужны данные, которые помогают им принимать решения (то есть информация). Если вы предоставляете только необработанные данные, то вы являетесь частью проблемы. Если вы предоставляете данные, которые помогут вам действовать, вы являетесь частью решения. Если вы обнаружите, что уже делаете последнее, обнимите себя и поцелуйте в щечку.

Большинство показателей, описанных нами ниже, являются действительно хорошими и полезными показателями.

### **Формат**

Существует множество способов доставки отчетов KPI по всей организации: электронная почта, электронные таблицы, слайды, документы, информационные панели и т. п. Большинство отдает предпочтение электронным таблицам, таким как Microsoft Excel, поскольку они предоставляют большую часть функций, необходимых для достижения целей представления ключевых показателей эффективности, описанных выше. Кроме того, многие поставщики приложений для веб-аналитики

предоставляют прямой доступ к данным из Microsoft Excel, что может значительно упростить процесс создания отчетов.

Если вы планируете использовать для показа слайды, возможно, вам лучше предоставить аннотированную электронную таблицу и использовать слайды для выделения важных показателей и управления презентацией. Если вы создадите электронную таблицу и скопируете ее на слайд, вы получите только трудночитаемый слайд. Чем сложнее читать ваши слайды, тем меньше вероятность, что ваша аудитория обратит внимание на ваше сообщение.

Панели мониторинга — это формат, который почти все продавцы аналитики рекомендуют для вашего отчета по KPI, но использование информационных панелей в большинстве случаев предполагает, что ваша аудитория будет входить в аналитическое приложение, и это предположение часто оказывается ложным. Кроме того, информационные панели часто не обеспечивают достаточной гибкости в плане представления показателей. Хотя информационные панели обычно позволяют создавать интересные визуализации (термометры, тахометры и т. д.), эти визуализации часто не передают достаточно информации и, таким образом, становятся препятствиями на пути фактического использования данных.

### **Своевременность представления**

Если вы тратите необходимое время на создание отчета по ключевым показателям эффективности, но либо распространяете отчет только раз в квартал, либо, что еще хуже, не распространяете отчет вообще, вы теряете свое время. Каждая организация уникальна, но ключевые показатели эффективности эффективны только в том случае, если люди видят их достаточно часто, чтобы помнить о них при принятии бизнес-решений. Поэтому целесообразно вашим ритейлерам предоставлять отчеты по KPI ежедневно, а всем остальным бизнес-моделям — еженедельно.

Даже если вы не можете встречаться каждый день или каждую неделю, чтобы обсудить последствия отчета, убедитесь, что ваши показатели создаются, аннотируются и доставляются. Это позволит получателям быть в курсе событий и, мы надеемся, сделает любой разговор об этом показателе более продуктивным. Боритесь с искушением рассылать отчеты только перед любым совещанием по ключевым показателям эффективности; эта практика аналогична надежде, что люди будут заходить в аналитическое приложение достаточно часто, чтобы поддерживать хоть какое-то ощущение связи с данными.

Теоретически это выглядит здорово, но на практике обычно не дает желаемых результатов.

### **Аннотация**

Аннотирование ваших отчетов по ключевым показателям эффективности, возможно, является одним из самых важных действий, которые ваш персонал по анализу веб-данных может сделать, чтобы способствовать правильному использованию этих показателей. Хотя ключевые показатели эффективности предназначены для поощрения действий, предоставление соответствующих примечаний рядом с показателями, которые падают, часто помогает продвигать «правильные» действия. По крайней мере, добавление к любому показателю, превышающему установленные пороговые значения, примечания о том, что «команда веб-данных уже изучает проблему и надеется очень скоро получить рекомендации», позволит сократить количество ненужных телефонных звонков и встреч ().

### **3 Ключевые показатели эффективности по типам бизнеса: какие показатели подходят для каждого типа работы и каждой бизнес-модели.**

В целом мы настоятельно рекомендуем вам использовать иерархическую модель при принятии решения о том, какие показатели каким сотрудникам следует отправлять; альтернатива — рассылка каждого KPI каждому внутреннему заинтересованному лицу — только создает больше ненужной работы для всех. Общая модель, которая является эффективной, такова:

- **Высшие менеджеры:** Топ-управленцы как заинтересованные стороны должны получить данные от двух до пяти ключевых показателей эффективности в зависимости от уровня их прямой ответственности в организации. Примером может служить генеральный директор розничного веб-сайта, который должен видеть коэффициент конверсии заказов, среднюю стоимость конверсии и средний доход на посетителя, а также любые данные, необходимые ему или ей для выполнения своей работы.
- **Менеджеры среднего звена:** Как управленцы среднего звена, они должны получить от пяти до семи ключевых показателей эффективности, которые включают как и ключевые показатели эффективности, получаемые топ-менеджерами, а также стратегические показатели, относящиеся к их конкретному отделу или направлению деятельности. Примером может служить вице-президент по маркетингу, который получит те же показатели, что и генеральный директор, плюс основные ключевые показатели эффективности, сообщающие о коэффициенте конверсии для каждого типа сбытовой кампании, развернутой в настоящее время.
- **Исполнители.** Исполнители как заинтересованные стороны получают от семи до десяти ключевых показателей эффективности, включая те же показатели, которые получают их менеджеры, а также подробные отчеты о ключевых показателях эффективности по отдельным сбытовым кампаниям, рекламным акциям или страницам. Примером может служить директор по онлайн-маркетингу, который получит те же показатели, что и вице-президент по маркетингу, плюс ключевые показатели эффективности, описывающие коэффициенты конверсии для наиболее активных сбытовых кампаний.

Все остальные должны получить соответствующий отчет по KPI; исполнители обычно несут ответственность за все сбытовые кампании, продукты или страницы и, следовательно,

должны быть знакомы с тем, как напрямую собирать необходимые данные из приложения. Основная причина, заключается в том, что любое действие, инициируемое KPI, обычно передается соответствующему исполнителю для диагностики и коррекции.

### **НИ ОДИН ОТЧЕТ ПО КЛЮЧЕВЫМ ПОКАЗАТЕЛЯМ ЭФФЕКТИВНОСТИ НЕ ДОЛЖЕН ИМЕТЬ БОЛЬШЕ ПЯТИ ПОКАЗАТЕЛЕЙ.**

Ключевые показатели эффективности существуют, потому что для любого бизнеса любого размера уже доступно слишком много данных. Учитывая это, как может предоставление длинных электронных таблиц нерелевантных данных иметь какую-либо ценность? Просто не может. Вам необходимо следовать этим трем простым рекомендациям при определении того, какие ключевые показатели эффективности следует распространить по всей организации:

**1. Будьте привержены иерархии организации.** Следуйте общей рекомендации по иерархическому представлению показателей, гарантируя, что людям будет поручено понимать только те показатели, которые напрямую влияют на эффективность их группы, подразделения, отдела или направления бизнеса.

**2. Будьте сосредоточены.** Согласно рекомендации №1, всегда боритесь с искушением упростить процесс в одной электронной таблице. Помните, что более релевантные данные привлекают больше внимания, чем общие данные.

**3. Будьте открыты для предложений.** Если есть какие-либо сомнения в актуальности и полезности показателя, спросите потенциального получателя, какие действия он предпримет, если показатель увеличится или уменьшится на десять процентов. Если у них нет хорошего ответа, не отправляйте им такой показатель.

### **Как следует использовать ключевые показатели эффективности**

Лучшее использование ключевого показателя эффективности лучше всего можно объяснить на двух примерах:  
1. Пример № 1: Старший руководитель, ответственный за веб-сайт, приходит на работу в понедельник утром и открывает электронное письмо, содержащее отчет по ключевым показателям эффективности, сравнивающий предыдущую неделю с предшествующей ей неделей и той же неделей прошлого месяца. Она (он) изучает показатели, отмечая, что все критические ключевые показатели эффективности улучшаются,

а все проблемы, о которых сообщается, являются известными. Она (он) закрывает отчет и продолжает свой напряженный день (вариант: делает кофе-паузу).

2. Пример №2: Старший руководитель, ответственный за веб-сайт, приходит на работу в понедельник утром и открывает электронное письмо, содержащее отчет по ключевым показателям эффективности, содержащее отчет по ключевым показателям эффективности, сравнивающий предыдущую неделю с предшествующей ей неделей и той же неделей прошлого месяца. Он везде видит красный цвет. Его коэффициент конверсии упал, а доход на одного посетителя снизился на 33%. Он отмечает, что, похоже, большинство проблем связано с недавно запущенными маркетинговыми кампаниями, поэтому он берет трубку и звонит своим непосредственным подчиненным, чтобы «приятно поговорить» об их работе (уже без кофе-паузы).

В обоих случаях менеджер смог быстро принять решение о том, как пройдет день или неделя, рассматривая веб-сайт как бизнес-канал. Первый руководитель продолжал свой рабочий день, зная, что у ее подчиненных есть свои отчеты и что она (он) выслушает их в случае необходимости. Второму необходимо было действовать более активно, призывая к немедленной встрече для обсуждения того, как проблема будет изучена и решена.

Если предположить, что его команда видит те же сообщения, эти люди не должны быть удивлены, получив звонок, и, будем надеяться, уже работают над ответом.

Ключевые показатели эффективности — это инструменты, предназначенные для упрощения взаимодействия людей с веб-данными и руководства к действию. Поскольку аналитики, не занимающиеся анализом данных, будут получать информацию, необходимую им для выполнения своей работы, только в удобном для них формате, они смогут быстрее оценивать эффективность и реагировать соответствующим образом. Если вы продолжите отправлять получателям огромные и сложные отчеты, в конечном итоге большинство людей перестанут обращать на них внимание.

Ключевые показатели эффективности также помогают улучшить обмен данными в организации и на совещаниях.

Поскольку у всех должен быть доступ к одному и тому же набору отчетов, люди не будут приходить на встречи с «неправильными» данными (неправильные данные являются функцией используемых показателей, проверенных временных



рамок или произведенных расчетов). Еженедельные отчеты становятся все более укоренившимися, в идеале становясь общеизвестными. Таким образом, в результате все думают об одной и той же проблеме и вместе работают над ее решением.

### **Как персонал должен реагировать на ключевые показатели эффективности**

Единственная причина, по которой следует использовать ключевые показатели эффективности в организации для предоставления данных веб-аналитики, заключается в том, что организация заинтересована в оптимизации онлайн-канала. Если компания не заинтересована в использовании имеющихся данных, переупаковка их в ключевые показатели эффективности и навязывание их персоналу не поможет.

В ходе исследования было обнаружено кое-что удивительно простое в том, как компаниям следует думать об инвестициях в веб-аналитику: идею о том, что для достижения успеха требуется нечто большее, чем просто инвестиции в вычислительные технологии. Если вы не готовы инвестировать в технологии и людей, которые будут использовать эти технологии, вы обречены на неудачу с самого начала. Но если вы не готовы наладить сам процесс вокруг этих инвестиций, у вас все равно больше шансов потерпеть неудачу. Использование ключевых показателей эффективности — отличный способ наладить процесс. Тем не менее, без организационного интереса все, что у вас есть, — это отчеты, а отчеты сами по себе вряд ли окажут существенное влияние на ваш онлайн-бизнес.

Самая важная вещь, о которой следует помнить: ваши ключевые показатели эффективности связаны с успехом вашего бизнеса. Если ваш личный успех связан с успехом вашего бизнеса, как это происходит для многих сотрудников, тем больше причин уделять особое внимание ключевым показателям эффективности вашего бизнеса. Возможно, все, что вам нужно делать, — это время от времени напоминать людям, что эти показатели — это не просто цифры, это информация, которая описывает, насколько на самом деле успешна организация.

## 4. Ключевые показатели эффективности по типам бизнеса

Ниже нами предпринята попытка разбить использование показателей по организационным ролям и бизнес-моделям.

Каждый человек в организации не должен видеть один и тот же отчет по ключевым показателям эффективности. Это особенно актуально в ситуациях, когда работа над сайтом, маркетингом и мерчандайзингом часто специализирована, осуществляется и управляется совершенно разными группами. Большинство веб-мастеров мало заботит баннерная реклама компании, примерно так же, как большинство руководителей действительно заботятся о показателях заполнения отдельных форм отчетности.

Итак:

- **Высший менеджмент.** Высшие руководители должны получить от трех до пяти ключевых показателей эффективности, которые напрямую связаны с основными бизнес-целями и прибыльностью сайта.
- **Руководители среднего звена:** руководители среднего звена часто являются первыми, кого спрашивают руководители с самого верха иерархии организации, когда возникают проблемы, и поэтому им необходимо видеть те же ключевые показатели эффективности, что и их боссам на верху, а также показатели, которые добавляют дополнительный уровень детализации, не погрязая в технической ерунде.
- **Исполнители (тактики).** Исполнители — это те люди внутри организации, которым не повезло иметь красивую должность, но которые все равно несут большую ответственность. В большинстве случаев эти люди действительно используют и понимают приложение веб-аналитики. Исполнители должны иметь те же показатели, которые видят высшие руководители и стратеги среднего звена, а также соответствующие тактические ключевые показатели эффективности, чтобы отслеживать оперативные детали.

Имейте в виду, что предлагаемые ниже ключевые показатели эффективности — это всего лишь рекомендации для организаций, которые только начинают работу. Если люди в вашей организации уже имеют четкое представление о таких показателях, то им необходимо просто выполнять свою работу, а вам следует просто не обращать внимание на эти рекомендации и использовать свои собственные идеи.

## **4.1 Ключевые показатели эффективности интернет-торговли.**

### **4.1.1 Рекомендуемые KPI для высших руководителей**

Ключевые показатели эффективности были разработаны для крупных интернет-магазинов. Ситуации, когда конверсия решает все, доход реален, а небольшие изменения могут иметь серьезные последствия. Во всех случаях, кроме небольших объемов продаж и низкого внимания со стороны клиентов, рекомендуется рассчитывать ключевые показатели эффективности ежедневно, суммируя оба выходных дня в понедельник. Как известно, большинство ключевых показателей эффективности розничной торговли связаны с доходом и конверсией.

Показатели, которые мы рекомендуем высшим руководителям в сфере розничной торговли, являются коэффициенты конверсии заказов и покупателей, средняя стоимость заказа, средний доход за посещение. Если вы активно участвуете в повседневной работе сайта, вы также можете рассмотреть возможность составления отчетов и объяснения средней цены за конверсию, а также процента клиентов с высокой и низкой степенью удовлетворенности.

### **Коэффициент конверсии заказов и покупателей**

Вероятно, это наиболее часто упоминаемый из ключевых показателей эффективности розничной торговли. Многие специалисты считают коэффициенты конверсии заказов и покупателей самыми важными из показателей розничной торговли. Хотя это, без сомнения, очень ценно, но, к сожалению, коэффициентами конверсии также очень легко манипулировать, поэтому к ним следует относиться все же с некоторым недоверием. Судите сами. Если вы хотите немедленно снизить коэффициент конверсии, потратьте миллион белорусских рублей на рекламу на главной странице Yahoo! или AOL — сайты, с которых вы неизбежно приведете на свой сайт большое количество крайне некачественных посетителей. А вот если захотите увеличить коэффициент конверсии, то просто прекратите рекламу. Если предположить, что ваши постоянные клиенты конвертируются быстрее, чем новые, то если вы перестанете привлекать новых посетителей на свой сайт, конверсия будет осуществляться большим процентом вашей существующей аудитории. Тем не менее, коэффициенты

конверсии заказов и покупателей являются отличным опережающим индикатором изменений на розничных сайтах, и за ним следует внимательно следить.

### **Средняя стоимость заказа (AOV)**

Большинство розничных сайтов имеют относительно стабильную среднюю стоимость заказа, по крайней мере, с течением времени и в достаточно больших объемах. Несмотря на то, что вы ожидаете ежедневных изменений AOV, вам следует следить за постоянным увеличением или снижением этого показателя, что, возможно, указывает на изменение типов продуктов, которые покупают ваши клиенты, или на эффективность вашей стратегии дополнительных и перекрестных продаж.

### **Средний доход за посещение**

Многие аналитики считают средний доход за посещение «важным показателем» среди ключевых показателей эффективности розничных сайтов, предоставляя единый показатель для сравнения с онлайн-продажами, который описывает общее состояние любого зрелого розничного сайта. Этот показатель эффективно сводит все ваши усилия по маркетингу, мерчандайзингу и дизайну сайта к одному вопросу: получили ли вы доход во время посещения или нет? Обратите особое внимание на изменения дохода за посещение как индикатор качества ваших усилий по онлайн-маркетингу; кампании, привлекающие посетителей с низкой квалификацией, могут не повлиять на конверсию, если эти посетители совершают покупки меньше среднего уровня, но могут снизить среднюю стоимость заказа и доход за посещение.

Коэффициент конверсии заказов, средняя стоимость заказа и средний доход за посещение являются показателями эффективности «красной кнопки». Это означает, что, если они резко снижаются без причины, высшее руководство должно нажать «красную кнопку», которая остановит все до тех пор, пока проблема не будет диагностирована, понята и, если возможно, устранена. Хотя это не всегда практично, не позволяйте коэффициенту конверсии ваших заказов упасть на 30 процентов, не спрашивая затем у кого-нибудь причины произошедшего.

### **Средние затраты за конверсию**

Несмотря на сложность и разнообразие исходных данных, необходимых для расчета, ритейлерам следует внимательно

следить за своими маркетинговыми затратами на конверсию. Хотя эти затраты сильно различаются в зависимости от маркетинговой программы, следить за совокупными и усредненными затратами — это просто разумное управление бизнесом.

### **Процент клиентов с высокой и низкой удовлетворенностью**

Учитывая важность, которую часто придают удовлетворенности клиентов, имеет смысл отслеживать удовлетворенность клиентов. Предполагая, что вы активно отслеживаете удовлетворенность с помощью какого-либо внешнего приложения (например, ForeseeResults, Usability Sciences и OpinionLab — три поставщика, которые могут помочь вам в этом типе оценки), высшее руководство должно всегда внимательно следить за процентом высоких и низких значений показателей.

#### **4.1.2 Рекомендуемые ключевые показатели эффективности для руководства среднего звена**

Специалистам по среднему звену управления в розничных организациях мы рекомендуем отслеживать среднее время ответа на запросы по электронной почте, соотношение новых и вернувшихся посетителей, коэффициент конверсии новых и вернувшихся посетителей, процентный доход от новых и вернувшихся клиентов и «прилипчивость» домашней страницы, а также и ключевые целевые страницы кампании на сайте. Конечно, руководители среднего звена также должны отслеживать те ключевые показатели эффективности, которые передаются их вышестоящим руководителям.

#### **Среднее время ответа на запросы по электронной почте**

Среднее время ответа на запросы по электронной почте в контексте розничной торговли является хорошим индикатором готовности вашей организации конкурировать в онлайн-мире так, как вам нужно. Вполне вероятно, что большинство онлайн-покупателей не ожидают быстрого ответа, поскольку их хорошо приучили ожидать, что запросы о помощи обычно исчезают в черной дыре в Интернете. Такое отношение создает возможность порадовать и удивить ваших потенциальных клиентов и клиентов, что обычно положительно влияет на общую удовлетворенность клиентов. Сообщая о времени ответа на запрос по электронной почте высшему руководству вашей организации, каждый исполнитель будет вдохновлен усердно работать, чтобы быстро реагировать на просьбы клиентов.

## **Соотношение новых и вернувшихся посетителей**

Соотношение новых и вернувшихся посетителей поможет вам легко оценить состав посетителей вашего сайта и сравнить его с вашими маркетинговыми усилиями. Чем больше вы тратите на маркетинг привлечения, тем выше должен быть этот коэффициент. Поскольку в большинстве случаев ваши самые ценные посетители — это ваши постоянные клиенты, нежелательно, чтобы это соотношение было слишком высоким: слишком большое число предполагает, что на сайт возвращается мало посетителей. Ожидайте некоторой сезонности в этом показателе и используйте его, чтобы следить за общим составом вашей аудитории.

## **Коэффициент конверсии новых и вернувшихся посетителей**

Большинство ритейлеров ожидают, что вернувшиеся посетители будут совершать более высокую конверсию, чем новые посетители. Обычное объяснение этому состоит в том, что по мере того, как посетители знакомятся с вашим сайтом и брендом, они с большей вероятностью совершат новую покупку. Руководители среднего звена должны внимательно отслеживать конверсию новых и вернувшихся посетителей, чтобы правильно определить ожидания в отношении усилий по привлечению посетителей.

## **Процент дохода от новых и постоянных клиентов**

В качестве дополнения к KPI средней стоимости заказа отслеживание процента дохода, приходящегося на новых и постоянных клиентов, поможет составить более полную картину поведенческого поведения клиентов. Классический случай — когда AOV по всему сайту немного снижается, что вызывает панику у высших руководителей. Хороший стратег среднего звена, надеюсь, сможет сообщить, что, хотя AOV немного снизился, продажи новым клиентам в целом выросли, что сокращает цикл продаж и повышает общую прибыльность сайта.

## **Домашняя страница и ключевая целевая страница «Прилипчивость»**

Если доход вашего сайта за посещение внезапно снижается, одним из обычных подозреваемых является липкость вашей домашней страницы и ключевых целевых страниц. Часто временные изменения ключевых целевых страниц или

таргетинга аудитории приводят к резкому и неожиданному увеличению количества посетителей, «отскакивающих» от вашего сайта так же быстро, как они приходят, тем самым увеличивая количество посещений без увеличения дохода. Наличие этих KPI под рукой может помочь, когда высший руководитель позвонит и спросит о внезапном падении дохода за посещение или же коэффициента конверсии заказов, особенно если снижение липкости главной страницы хотя бы подскажет, где искать решение проблемы.

### **4.1.3 Рекомендуемые ключевые показатели эффективности для исполнителей**

В дополнение ко всем вышеупомянутым ключевым показателям, мы хотим посоветовать, чтобы исполнители в организации также отслеживали коэффициент конверсии поиска в покупку, процент посетителей с низкой посещаемостью, показатели завершения корзины и оформления заказа, коэффициент конверсии заказов по типу кампании, нулевой процент, поисковые запросы с результатом и нулевой доходностью, а также процент посещений с высоким, средним и низким количеством кликов.

#### **Коэффициент конверсии поиска в покупку**

Любой розничный сайт, продающий больше, чем просто несколько SKU, должен иметь какой-то тип пакета поиска по атрибутам, чтобы помочь покупателям быстро найти «правильные» продукты для покупки. Предполагая, что у вас развернут этот тип поиска, вам обязательно следует измерять коэффициент конверсии поиска в покупку для посетителей, использующих функции поиска в рамках их посещения.

Обычно для проведения этого измерения используется сегментация посетителей, по существу относя посетителя к сегменту «поисковиков», если он выполняет поиск в любой момент своего посещения, а затем рассчитывая коэффициент конверсии заказов для членов этого сегмента. Этот KPI важно отслеживать, поскольку неоднократно доказывалось, что хорошие функции поиска помогают стимулировать покупки; любое значительное снижение коэффициента конверсии заказов на вашем сайте может быть связано с проблемами с релевантностью поиска или представлением результатов.

#### **Процент посетителей с недавним низким рейтингом**

Если вы продаете товары, пользующиеся большим спросом, отслеживание процента посетителей с низкой посещаемостью поможет вам понять вероятность того, что продажи останутся на текущем уровне, увеличатся или снизятся. По мнению ряда специалистов, давность — самый мощный индикатор того, повторит ли клиент действие. Если предположить, что это правда, то чем меньше у вас посетителей (то есть, чем больше процент посетителей, которые недавно были на сайте), тем выше вероятность того, что они совершат покупку. Обратите особое внимание на то, как движется этот более волатильный индикатор, и постарайтесь выявить любые тенденции, характерные для вашей аудитории.

### **Коэффициент завершения корзины и оформления заказа**

В качестве дополнения к коэффициенту конверсии ваших заказов, быстрое знание того, может ли какое-либо измеренное снижение быть связано с процессами доставки заказов или оформления заказа на вашем сайте, может сэкономить вам огромное количество времени. Хотя это и не точная наука, но если коэффициент конверсии ваших покупателей снижается, но показатели завершения корзины и оформления заказа стабильны, чаще всего ваш диагноз приведет вас к маркетинговым усилиям, а не к изменению сайта, как к виновнику. И наоборот, каждый раз, когда вы меняете даже малейшие детали в своей корзине покупок и функциях оформления заказа, следует внимательно следить за этими ключевыми показателями эффективности на предмет изменений.

### **Коэффициент конверсии заказа по кампании или типу кампании**

В дополнение к средней цене за конверсию, сообщенной старшим стратегам, отслеживание коэффициента конверсии заказов для ваших кампаний поможет вам выявить чемпионов и отсеять проигравших. Если вы одновременно запускаете несколько кампаний (обычный случай), вряд ли целесообразно отслеживать каждую кампанию в отчете по ключевым показателям эффективности; в подобных случаях вам следует выбрать отчет о самых дорогих, самых важных или наиболее заметных кампаниях, проводимых в настоящее время.

Кроме того, вы можете отслеживать типы кампаний в своем отчете по ключевым показателям эффективности, предоставляя коэффициенты конверсии для электронной почты, поискового маркетинга, баннерной рекламы, RSS и других категорий



кампаний. Чаще всего детали на уровне кампании поступают непосредственно из интерфейса аналитического приложения, а не из отчетов KPI.

### **Процент нулевого результата и поиск с нулевой доходностью**

Если вы сообщаете о коэффициенте конверсии поиска в покупку, вам также следует тактически сообщать о проценте нулевых результатов поиска ваших посетителей. Если вы отлично справляетесь со своей работой, этот KPI будет колебаться в районе нуля процентов. Если у вас есть такая возможность, вы также можете отслеживать процент поиска с нулевой доходностью. Очевидно, что если какое-либо из этих чисел внезапно увеличится, рекомендуем изучить, что приводит к таким нулевым результатам или нулевой доходностью, осуществляя поиск новых интересов посетителей или проблем с вашими коэффициентами.

### **Процент посещений с высоким, средним и низким количеством кликов**

Опять же, при диагностике проблем с конверсией и получением дохода следует учитывать, что все эти данные основаны на людях, генерирующих клики. Если слишком высокий процент посетителей вашего сайта нажимает на слишком мало страниц, крайне маловероятно, что они совершат конверсию. Особенно, если вы определяете «низкую глубину кликов» как меньшее количество кликов, чем требуется для процесса оформления заказа, это измерение может быть хорошим показателем реального объема посещений, которые, скорее всего, вообще принесут конверсию. Хорошая новость заключается в том, что эти ключевые показатели эффективности легко сформулировать, а плохая новость в том, что их трудно изменить. Чаще всего на розничных сайтах, чтобы повлиять на эти показатели, вам нужно подумать об изменении языка, навигационной системы или функций поиска.

## **4.2 Ключевые показатели эффективности для контентных сайтов**

Хотя основной целью содержательных сайтов почти всегда является получение дохода за счет онлайн-рекламы, путь к достижению этой цели не всегда так ясен. Контентные сайты живут и умирают благодаря лояльности своей аудитории и склонности этой аудитории реагировать на онлайн-рекламу. Тем

более, что интернет-реклама все больше и больше развивается в сторону моделей оплаты за результат, владельцам контентных сайтов придется работать напрямую с рекламодателями и рекламными технологиями, такими как поведенческий таргетинг, чтобы повысить релевантность контента, независимо от того, является ли этот контент редакционным или рекламным. или смесь того и другого. Большинство ключевых показателей эффективности, которые мы рекомендуем для сайтов такого типа, связаны с интересом и лояльностью посетителей, и ямы советуем контентным сайтам выработать привычку проверять эти ключевые показатели хотя бы еженедельно.

#### **4.2.1 Рекомендуемые KPI для высшего руководства**

Индикаторами, которые мы рекомендуем вам предоставить высшим руководителям, управляющим контентными сайтами с моделями дохода, основанными на цене за тысячу показов или спонсорстве, являются среднее количество просмотров страниц за посещение, средняя стоимость за посещение, средний доход за посещение, средняя цена за тысячу показов и процент высокой, средней и низкой частоты посетителей.

#### **Среднее количество просмотров страниц за посещение**

Самым прямым показателем успеха любого информационного сайта являются просмотры страниц. По мере того, как посетители становятся более заинтересованными в предоставленном контенте, они продолжают нажимать на них и генерировать дополнительные просмотры страниц. И наоборот, незаинтересованные посетители часто либо не нажимают кнопку «Назад», либо нажимают кнопку «Назад» и покидают ваш сайт. Поэтому высшему персоналу необходимо внимательно следить за средним количеством просмотров страниц за посещение и постоянно ставить перед организацией задачу увеличить это соотношение. Если данные доступны, рекомендуется также отслеживать среднее количество показов рекламы за посещение. Среднее количество показов за посещение еще более четко говорит о вопросе монетизации на сайтах, имеющих бизнес-модели, основанные на CPM.

#### **Средняя цена за посещение и средний доход за посещение**

Хотя старая поговорка «Чтобы заработать доллар, нужно потратить доллар» почти всегда верна, будем надеяться, что вы сможете потратить один доллар, чтобы заработать три, четыре или десять долларов. Чтобы отслеживать ваши успехи в этом отношении, высшие менеджеры должны отслеживать затраты на

привлечение относительно среднего дохода за посещение. Было бы очень жаль, если бы ваша средняя себестоимость посещения была выше среднего дохода, который вы получаете за посещение. Аналогичным образом, если ваша рекламная система обеспечивает легкий доступ к общему количеству выполненных показов и общему полученному доходу от рекламы, вы можете рассчитать средний доход на тысячу выполненных показов (средний доход на тысячу показов), чтобы более точно отслеживать доход, который генерирует сайт.

### **Процент посетителей с высокой, средней и низкой частотой захода**

Поскольку лояльность посетителей имеет первостепенное значение для контентных и рекламных сайтов, настоятельно рекомендуем следить за распределением лояльных, несколько лояльных и нелояльных посетителей, которые приходят на ваш сайт в любой момент времени. Хотя эти проценты часто трудно изменить, они стимулируют действия, поскольку служат общим индикатором того, действительно ли работают стратегии удержания посетителей.

### **4.2.2 Рекомендуемые ключевые показатели эффективности для руководителей среднего звена**

В дополнение к KPI, представленным высшим руководителям, рекомендуем менеджерам среднего звена отслеживать среднее количество посещений на одного посетителя, соотношение новых и вернувшихся посетителей, а также процент посещений с высоким, средним и низким затраченным временем.

#### **Среднее количество посещений на посетителя**

Основываясь на данных, полученных с помощью среднего количества просмотров страниц за посещение, среднее число посещений на одного посетителя является еще одним показателем лояльности посетителей, аналогичным проценту посетителей с высокой, средней и низкой частотой. На этот показатель обычно меньше влияет поведение при удалении файлов cookie, чем на показатели частоты посещений, поскольку он касается краткосрочной активности.

#### **Соотношение новых и вернувшихся посетителей**

Учитывая важность понимания лояльности посетителей и состава вашей аудитории, соотношение новых и вернувшихся

посетителей представляет собой единый показатель, который описывает ваши действия по привлечению и их удержанию. Идеальное значение этого коэффициента на содержательных сайтах почти всегда около 1,00 или ниже, если только сайт не новый или вы не активно занимаетесь привлечением посетителей. В общем, чем ниже этот расчет, тем лучше для вас, если вы все еще привлекаете новых посетителей.

### **Процент посещений с высокой, средней и низкой затраченным временем**

Отслеживание процентного распределения времени, потраченного посетителями при посещении вашего сайта, дает еще одну точку зрения на интерес и вовлеченность ваших посетителей. В идеале у вас высокий процент посещений со средней и высокой продолжительностью, что по сравнению со средним количеством просмотров страниц за посещение дает много информации о том, как посетители проводят свое время.

### **4.2.3 Рекомендуемые ключевые показатели эффективности для исполнителей**

В дополнение к этим KPI, отправляемым руководителям высшего и среднего звена, рекомендуется пользователям тактической аналитики, ответственным за контентные сайты, отслеживать процент посетителей, использующих поиск, процент посещений с высокой, средней и низкой глубиной кликов, «прилипчивость» для домашней страницы и важных целевых страниц, а также, если на сайте есть возможность подписки по электронной почте или RSS, коэффициент конверсии подписки.

#### **Процент посетителей, использующих поиск**

Учитывая важность поиска на большинстве содержательных сайтов, определенно стоит следить за тем, как посетители взаимодействуют с поисковой системой вашего сайта. Чем больше этот процент, тем больше внимания вам нужно уделять другим ключевым показателям эффективности, таким как поиск с процентом нулевого результата и процентом нулевой доходности, а также собственным отчетам об успехе, которые предоставляет ваша поисковая система. Внимательно следите за этим показателем, поскольку внезапное увеличение может указывать на то, что потребители считают, что у вас должен быть контент, который по какой-либо причине они не могут найти, а внезапное снижение может указывать на проблему с вашими результатами поиска, возможно, вызванную недавним событием переиндексации.

## **Процент посещений с высоким, средним и низким количеством кликов**

Использование распределения затраченного времени для менеджеров среднего звена; исполнители должны следить за тем, как посетители группируются по глубине посещений, измеряемой количеством просмотренных страниц. Хотя общепринятое мнение гласит, что чем больше времени вы проводите на сайте, тем больше кликов по страницам происходит, но это не всегда так. Если посетители изо всех сил пытаются найти информацию, у них может быть мало времени, но они просматривают много страниц.

И наоборот, если посетители активно читают предоставленный вами контент, они могут потратить много времени, но просмотреть относительно мало страниц. Если вы чувствуете, что посетители испытывают трудности с вашим сайтом из-за затраченного времени или показателей количества кликов, взгляните на отчетные показатели удовлетворенности клиентов.

## **Целевая страница «Прилипчивость»**

«Прилипчивость» целевых страниц на контентных и рекламных площадках, пожалуй, больше важна, чем для любой другой бизнес-модели; Если все, что вы пытаетесь сделать, это показать просмотры страниц и повысить лояльность посетителей, как вы можете надеяться на достижение своих целей, если посетители уйдут, не изучив ваш сайт. Вам следует внимательно следить за этим показателем для домашней страницы и любой из пяти-десяти страниц входа на сайт (данные почти всегда доступны в отчете «Самые популярные страницы входа»).

## **Коэффициент конверсии подписки**

Если вы активно пытаетесь привлечь посетителей, побуждая их подписаться на информационный бюллетень по электронной почте или подписаться на ваши RSS-каналы или подкасты, вам следует отслеживать эти события так же, как и коэффициент конверсии поиска информации, пытаясь определить, что побуждает посетителей подписаться. Подписку по электронной почте довольно легко отслеживать, поскольку у вас почти всегда есть страница «спасибо за подписку». RSS-каналы и подкасты отслеживать труднее; Возможно, вы захотите

создать страницу перенаправления, которая будет учитываться, когда кто-то нажимает на ссылку на ваш RSS-канал. Попросите совета у вашего поставщика аналитических услуг по этому вопросу.

Если вы действительно искушены, вы также можете создать сегмент посетителей из своей базы подписчиков и отслеживать процент подписчиков, активно заходящих на сайт.

### **4.3 Ключевые показатели эффективности маркетинговых сайтов**

Можно легко возразить, что либо маркетингового сайта не существует, либо каждый сайт занимается каким-то маркетингом и каждый раз оказывается прав; идея «маркетингового» сайта совершенно расплывчата. Другой способ рассматривать маркетинговые сайты как «сайты привлечения потенциальных клиентов» — сайты, поддерживающие предприятия с очень длинными циклами продаж, или сайты, которые на самом деле не продают товары или услуги в Интернете, но зависят от Интернета как средства привлечения потенциальных клиентов.

Ключевые показатели для сайтов маркетинга и привлечения потенциальных клиентов связаны с вовлечением посетителей и призваны помочь организации внимательно следить за привлечением потенциальных клиентов и маркетинговыми усилиями относительно стоимости привлечения посетителей. Маркетинговые сайты должны проверять эти показатели еженедельно, и даже чаще, в зависимости от того, сколько денег в настоящее время тратится на привлечение посетителей.

#### **4.3.1 Рекомендуемые KPI для высших руководителей**

Высокие заинтересованные стороны, управляющие сайтами маркетинга и привлечения потенциальных клиентов, должны уделять пристальное внимание коэффициенту конверсии потенциальных клиентов, среднему количеству времени, которое требуется организации для ответа на запросы, средней стоимости за привлеченного лида и среднему расчетному доходу за посещение.

#### **Коэффициент конверсии лидогенерации**

Независимо от того, как вы собираете потенциальных клиентов, вам следует отслеживать коэффициент конверсии лидогенерации — разновидность коэффициента конверсии поиска информации. Если у вас есть онлайн-форма, адрес электронной почты и номер телефона, все три канала следует

отслеживать в поисках потенциальных клиентов. Возможно, вы захотите рассмотреть возможность использования отдельного номера телефона на своем веб-сайте, чтобы вы могли подсчитать количество входящих запросов, генерируемых сайтом, в отличие от других бизнес-каналов. Если у вас также есть адреса магазинов, календари событий и другая информация, которая может побудить посетителей взаимодействовать с вашей компанией через офлайн-канал, вы также можете использовать посещения этих страниц в качестве числителя для расчета коэффициента конверсии «мягкого» лидогенерации.

### **Среднее время ответа на запросы по электронной почте**

Возможно, это самый важный из ключевых показателей эффективности маркетингового сайта. Старшие руководители должны знать, что запросы и заявки обрабатываются своевременно. Если у вас есть возможность, вам следует рассмотреть возможность ослабления аспекта «электронной почты» - этого ключевого показателя эффективности - и отслеживать среднее время ответа на любой запрос, независимо от того, откуда он исходит.

Отслеживайте, сколько времени требуется вашим сотрудникам на обработку заявок с выставок, входящих телефонных звонков, отправленных форм и электронных писем, отправленных напрямую. Важно помнить, что когда кто-то явно запрашивает информацию, чаще всего это происходит потому, что он не смог найти эту информацию на вашем веб-сайте, но хотел бы получить ответ как можно скорее. По сути, любой промежуток времени, превышающий несколько рабочих часов, становится «слишком долгим» и может побудить запрашивающего искать ответы в другом месте.

### **Средняя цена за конверсию (привлеченных потенциальных клиентов)**

Поскольку маркетинг привлечения является важнейшей функцией веб-сайта, генерирующего лиды, то старшим руководителям следует внимательно следить за расходами на маркетинг привлечения. Однако имейте в виду, что этот KPI не говорит о качестве сгенерированного лида, а только о том, что лид был сгенерирован. Если у вас есть возможность, рассмотрите возможность предварительной квалификации потенциальных клиентов и сегментирования их на категории «высококвалифицированные», «квалифицированные» и «плохо квалифицированные», возможно, используя вариацию

показателя процента посетителей с высокой и низкой удовлетворенностью.

### **Средний (расчетный) доход за посещение**

Мы хотим постоянно напоминать вам о ценности монетизации ключевых показателей эффективности, даже неочевидных. Хотя большинство сайтов по маркетингу и привлечению потенциальных клиентов не могут присвоить конверсионным событиям прямую денежную стоимость, это не должно мешать старшим руководителям следить за ценностью, предоставляемой веб-сайтом в любой момент времени. Если у вас есть точная оценка ценности потенциального клиента или события-конверсии, используйте ее при расчете среднего дохода за посещение. Если у вас нет точной оценки, попробуйте определить среднюю стоимость продажи или взаимодействия и умножьте это число на коэффициент перехода к продаже (закрытия), а затем умножьте результат на общее количество событий-конверсий, прежде чем делить по количеству посещений сайта:

**((Средний доход вовлеченности\* Коэффициент закрытия) \*  
Общее количество привлеченных клиентов) / Посещения =  
Средний расчетный доход за посещение**

Например, предположим, что ваш средний доход вовлеченности составляет 10 000 долларов США, и вы закрываете 10 процентов генерируемых потенциальных клиентов. Если вы генерируете 100 потенциальных клиентов в неделю при 10 000 посещений веб-сайта:

$((10\,000 * 0,10) * 100) / 10\,000 =$  ориентировочная 10 долларов США за посещение.

Вам следует постараться подчеркнуть для своих получателей отчетности, что это приблизительная оценка, которая, скорее всего, изменится. Тем не менее, это число является хорошим показателем для оценки эффективности изменений, которые вы вносите в свой сайт и маркетинговые кампании.



### **4.3.2 Рекомендуемые ключевые показатели эффективности для управленцев среднего звена**

В дополнение к перечисленным выше ключевым показателям эффективности для старших стратегов, управляющих маркетинговыми сайтами, рекомендуем менеджерам среднего звена отслеживать среднее количество посещений на одного посетителя, процентную долю длительных, средних и низких затрат времени, а также давность посещений, соотношение новых и вернувшихся посетителей и процент посетителей в определенном сегменте (например, «соискатели работы» и «инвесторы»).

#### **Среднее количество посещений на посетителя**

Большинство людей имеют тенденцию постоянно возвращаться к идеям, которые кажутся им особенно интересными.

Так, они проезжают мимо стоянки автомобилей и смотрят на новую машину, которую хотят купить, гуляют по районам, в которых хотели бы купить дом, и постоянно посещают сайты, предлагающие какой-то продукт или услугу, которые им интересны. По этой причине среднее количество посещений на одного посетителя является ведущим индикатором общего интереса ваших посетителей к тому, что вы предлагаете. Значения ближе к 1,00 означают, что средний посетитель заходит на ваш сайт только один раз за рассматриваемый период времени; более высокие значения указывают на большее количество повторных посещений, что, возможно, указывает на больший общий интерес.

#### **Процент посещений с высокой, средней и низкой продолжительностью**

Если ваш информационный сайт предназначен для передачи достаточного количества информации, чтобы побудить посетителя запросить дополнительную информацию, определенно стоит отслеживать, сколько времени посетители тратят на просмотр вашего сайта. К сожалению, большое количество затраченного времени не обязательно приводит к увеличению количества потенциальных клиентов — некоторые посетители неизбежно придут на ваш сайт и сразу же поймут, что им нужно связаться с вами напрямую, потратив небольшой период времени, но создав очень заинтересованных потенциальных клиентов.

## **Процент посетителей с высокой, средней и низкой посещаемостью**

Принимая во внимание, что частота и новизна являются хорошими показателями склонности посетителей к дальнейшему взаимодействию, сайтам следует следить за внезапными скачками или падениями процента посетителей с низким рейтингом. Если большой процент посетителей вашего сайта заходил на него совсем недавно, то есть у них низкий рейтинг недавно, вы можете увидеть увеличение количества генерируемых вами потенциальных клиентов. Хорошая идея — одновременно отслеживать давность и количество потенциальных клиентов, чтобы увидеть, появляются ли какие-либо полезные закономерности.

## **Соотношение новых и вернувшихся посетителей**

Как и в случае с другими бизнес-моделями, соотношение новых и вернувшихся посетителей является показателем эффективности ваших маркетинговых усилий по сравнению с интересом посетителей к вашим продуктам или услугам. Хотя вы можете ожидать, что очень высокое соотношение новых и вернувшихся посетителей является лучшим для маркетингового сайта, если ваши товары пользуются высоким вниманием, это может быть не так.

Чем большего внимания требует продажа, тем выше вероятность того, что посетитель вернется на сайт несколько раз, что снизит это соотношение (отсюда и ваше отслеживание среднего числа посещений на посетителя и давности посещения).

## **Процент посетителей в определенном сегменте**

Одним из важных соображений при расчете коэффициента конверсии лидогенерации является то, что не каждый посетитель сайта является потенциальным лидом. Некоторые посетители уже подали заявку и находятся в воронке продаж, другие посетители могут искать работу и информацию для инвесторов. Если у вас есть такая возможность, вам следует рассмотреть возможность сегментирования «представленных потенциальных клиентов, соискателей работы» и «потенциальных инвесторов» из вашей общей аудитории. Возможно, вы захотите пойти еще дальше и вычесть посещения, генерируемые этими группами, из знаменателя при расчете коэффициента лидогенерации, чтобы лучше отразить вероятность конверсии посетителя.

### **4.3.3 Рекомендуемые ключевые показатели эффективности для исполнителей**

Исполнителям, управляющим маркетинговыми сайтами, помимо тех ключевых показателей эффективности, которые отправляются более старшим специалистам, поручено отслеживать важные мелочи, такие как «прилипчивость» целевой страницы, среднее количество поисковых запросов за посещение, процент поиска с нулевым результатом и поиск с нулевой доходностью, а также уровень лидогенерации для кампаний. или типы кампаний.

#### **Целевая страница «Прилипчивость»**

Все же следует внимательно следить за критически важными целевыми страницами, включая домашнюю страницу и все популярные маркетинговые целевые страницы. Проще говоря, если они не приживутся, они не будут конвертироваться.

#### **Среднее количество запросов за посещение**

Если на вашем сайте есть поисковая система, этот и следующие ключевые показатели эффективности актуальны и заслуживают отслеживания. Особенно если у вас сложный продукт или услуга, знание того, кликают ли ваши посетители, читают или ищут конкретную информацию, может помочь вам лучше понять их образ мышления. Кроме того, если у вас большое среднее количество поисковых запросов за посещение, это может быть индикатором какой-то проблемы с вашим контентом или навигацией: посетители ожидают, что вы предоставите определенную информацию, но не могут найти ее, нажав на нее. В этом случае внимательно изучите термины, которые ищут посетители.

#### **Процент нулевого результата и поиск с нулевой доходностью**

Как и в случае со средним количеством поисковых запросов за посещение, если на вашем сайте есть поиск, внимательно следите за тем, приносят ли поисковые запросы посетителей результаты и генерируют ли они клики. Увеличение любого из этих процентов, вероятно, указывает на то, что посетители не находят какую-то информацию, которая, по их мнению, имеет решающее значение для изучения ваших продуктов или услуг.

#### **Коэффициент привлечения потенциальных клиентов на кампанию или тип кампании**

Аналогично коэффициенту конверсии заказов на кампанию, но на основе коэффициента конверсии лидогенерации вашего сайта, тактическим ресурсам рекомендуется отслеживать, как типы кампаний и, в некоторых случаях, отдельные кампании привлекают потенциальных клиентов через веб-сайт.

Будьте осторожны и не отслеживайте все свои маркетинговые кампании с помощью отчета KPI.

#### **4.4 Ключевые показатели эффективности сайтов поддержки клиентов**

Настоящие «сайты поддержки клиентов» — это действительно редкая штука, существующая только для корпоративного программного обеспечения самого высокого уровня. Чаще всего поддержка клиентов является аспектом какого-либо другого типа сайта — маркетингового, розничного или вспомогательного онлайн-приложения, такого как Google Analytics.

Как упоминалось ранее, не чувствуйте себя обязанным включать все существующие показатели в свою программу отчетности по KPI, если вы предоставляете онлайн-поддержку клиентов; лучше выбирать, исходя из конкретной направленности вашей компании, или, лучше всего, назначить следующие ключевые показатели эффективности тем руководителям и менеджерам вашей организации, которые несут прямую ответственность за поддержку клиентов.

**Одно важное замечание о поддержке клиентов как вспомогательном предложении сайта:** некоторые интернет-магазины активно сегментируют посетителей, которые приходят на сайт за поддержкой, из более широкой совокупности посетителей. Логика заключается в том, что тот, кто приходит на сайт за поддержкой, скорее всего, уже является клиентом и, следовательно, маловероятно или, по крайней мере, гораздо менее вероятно, окажется на сайте, чтобы совершить покупку. Если у вас есть возможность сегментировать этих посетителей, то есть всех, кто просматривает ваш контент поддержки, вы можете рассмотреть возможность сделать это. Тем не менее, только самые сложные аналитические приложения обычно предоставляют все данные, необходимые для построения ключевых показателей эффективности в этой книге для отдельных сегментов посетителей. Кроме того, если вы знаете, что ваши существующие клиенты, скорее всего, снова совершат покупки в Интернете, удаление этих посетителей из списка

может повредить вашим доходам и показателям конверсии. Мы рекомендуем проконсультироваться с вашим поставщиком аналитических услуг о возможности использования этого типа сегментации и тщательно рассмотреть последствия, прежде чем исключать этих посетителей из вашего анализа, не требующего поддержки.

#### **4.4.1 Рекомендуемые KPI для высшего руководства**

Ключевые показатели эффективности для лиц, ответственных за Сайты поддержки клиентов включают среднее время ответа на запросы по электронной почте, распределение удовлетворенности клиентов, а также распределение новых и постоянных клиентов.

##### **Среднее время ответа на запросы по электронной почте**

Поскольку ничто не расстраивает существующих клиентов больше, чем вопросы без ответов, настоятельно рекомендуем вам немедленно начать, если вы еще не отслеживаете время ответа. В модели выделенного сайта поддержки клиентов весьма вероятно, что руководители уже видят аналогичный KPI, дифференцированный по типам клиентов (например, «платиновый», «золотой» и «серебряный» уровни поддержки клиентов). Время, необходимое для установки использования такого рода показателей отслеживания должно быть щедро вознаграждено при отслеживании удовлетворенности клиентов, при условии, что вам удалось минимизировать время ответа вашего персонала.

##### **Процент клиентов с высокой и низкой удовлетворенностью**

Некоторые компании исторически действовали так, будто после завершения продажи пришло время переходить к следующему потенциальному клиенту, по крайней мере, до тех пор, пока не пришло время продать клиенту обновление.

К счастью, лишь немногие из этих компаний все еще занимаются бизнесом, отчасти благодаря Интернету и взрывному росту потребительского контента, выставляющего на всеобщее обозрение плохое качество обслуживания клиентов. Зная, что это правда, ответственность за обеспечение отличной поддержки клиентов снова ложится на компании.

Отслеживание клиентов с высокой и низкой удовлетворенностью — отличный способ оказать давление на вашу организацию поддержки, чтобы она всегда «делала лучше».

## **Процент новых и вернувшихся клиентов**

Отслеживание новых и постоянных клиентов в контексте модели поддержки клиентов обычно осуществляется для отслеживания возникающих проблем с поддержкой. Если, например, вы только что продали и отправили тонну новых виджетов, и ваш процент новых посетителей также резко возрастает, возможно, что-то не так с виджетами, из-за чего ваши новые клиенты обращаются за помощью в Интернет. И наоборот, если ваш процент вернувшихся посетителей постоянно высок, возможно, ваши продукты сложны в использовании или у вас возникают повторяющиеся проблемы, которые продолжают возвращать ваших клиентов на ваш сайт.

### **4.4.2 Рекомендуемые ключевые показатели эффективности для руководителей среднего звена**

Менеджерам среднего звена на сайтах поддержки клиентов необходимо отслеживать, насколько эффективно посетители и клиенты находят ответы на свои вопросы, а также состав этой аудитории, используя коэффициент конверсии поиска информации, процент посетителей, использующих поиск, и распределение посетителей по продуктам или категориям продуктов.

#### **Поиск информации и коэффициент конверсии**

Коэффициент конверсии «поиска информации» призван помочь пользователю понять, какой процент посещений приходится на контент на сайте, который можно определить как «ответ» на часто задаваемые вопросы клиентов. Чаще всего это содержимое вашего документа с часто задаваемыми вопросами или приложения базы знаний.

Самая распространенная проблема, с которой сайты сталкиваются с использованием этого ключевого показателя эффективности, заключается в том, что они слишком усердно работают, чтобы определить, действительно ли был дан ответ на вопрос посетителей, тем более, что внимательное изучение потока кликов многих посетителей показывает, что можно просмотреть множество таких ответов. Лучший совет, который можно дать, — это использовать коэффициент конверсии поиска информации, чтобы определить, действительно ли можно найти информацию за каждое посещение, и сравнить его с показателями удовлетворенности клиентов, чтобы понять, был ли ответ полезным или нет. Очевидно, что если у вас сайт

поддержки клиентов, но этот показатель низкий, что-то не так пошло.

### **Процент посетителей, использующих поиск**

Поскольку большинство сайтов поддержки клиентов предназначены для поиска, крайне важно обращать внимание на то, как посетители используют вашу поисковую систему. Нет ничего более неприятного, чем наличие проблемы, но незнание, где найти решение, особенно когда обращение в службу поддержки приводит к длительным задержкам, дополнительным расходам и т. д. Менеджеры среднего звена должны внимательно следить за процентом посетителей, ищущих контент на сайте в поисках резких изменений, которые могут указывать на увеличение проблем. Кроме того, по мере увеличения вашей поисковой активности рекомендуется следить за количеством входящих телефонных звонков в службу поддержки и искать корреляцию между неудачными результатами поиска и увеличением затрат на поддержку по телефону.

### **Процент посетителей в определенном сегменте**

В зависимости от количества различных продуктов или линеек продуктов, которые поддерживает ваша компания, вы можете сегментировать аудиторию посетителей по типам продуктов, которые им следует следить за изменениями в потребности в онлайн-поддержке продуктов. Если на вашем сайте поддержки требуется вход в систему и вы можете найти фактические продукты, приобретенные клиентом, отлично, используйте эту информацию для сегментации. В противном случае рассмотрите возможность присвоения определенного типа категории продуктов каждому из ваших вспомогательных документов и распределения посетителей по сегментам в зависимости от того, какие категории они просматривают. Как и в случае с большинством стратегий сегментации, обсуждаемых в этой книге, лучше всего проконсультироваться со своим поставщиком аналитических услуг относительно особенностей реализации этой стратегии.

#### **4.4.3 Рекомендуемые ключевые показатели эффективности для исполнителей**

Исполнителям на сайтах поддержки клиентов приходится рассматривать как общую картину, так и мельчайшие детали. Показатели, которые мы рекомендуем, в дополнение ко всем ранее упомянутым показателям поддержки клиентов

включают процент посещений с высокой, средней и низкой частотой кликов, процент нулевых результатов и нулевых результатов поиска, соотношение результатов поиска и выходов с сайта, а также процент завершения форм и загрузок (если применимо).

### **Процент посещений с высоким, средним и низким количеством кликов**

В идеальном мире подавляющее большинство посещений вашего сайта поддержки клиентов приходится на столько страниц, сколько абсолютно необходимо вашему клиенту для решения своей проблемы.

К сожалению, мир далек от идеального. Если у вас особенно высокий процент посещений с высоким или средним количеством кликов, возможно, это связано с тем, что вашим посетителям сложно найти ответы. И наоборот, если у вас высокий процент посещений с низким количеством кликов, это может быть связано с тем, что ваш сайт великолепен и посетители быстро находят ответы, но это также может быть связано с тем, что ваши посетители просто ищут номер телефона вашей службы поддержки и чаще всего просто сделать дорогостоящий звонок в службу поддержки, вообще не используя сайт. Сравните количество кликов с коэффициентом конверсии при поиске информации и количеством звонков в службу поддержки, на которые вы отвечаете, чтобы определить, как связаны глубина кликов и разрешение поддержки.

### **Процент нулевого результата и поиск с нулевой доходностью**

Исполнители должны отслеживать поиски с нулевым результатом и нулевой доходностью, а также внимательно следить за типом искомой информации через интерфейс аналитики или поисковое приложение, чтобы отслеживать возникающие проблемы, на которые клиенты не могут найти ответ. Часто эти отчеты представляют собой просто информационный шум, но если у вас есть хороший фильтр, вы, надеюсь, увидите закономерности в типах искомой информации, предоставив вам данные, необходимые для создания полезного списка «25 лучших статей».

### **Соотношение результатов поиска и выходов с сайта**

Знание того, как часто клиенты покидают сайт поддержки со страницы результатов поиска, является хорошим показателем общей эффективности вашей поисковой системы. Как



упоминалось в определении соотношения результатов поиска и выходов с сайта, идеальной ситуацией является ситуация, когда это соотношение очень близко к нулю. Высокие значения, вероятно, означают, что посетители пытались найти информацию на вашем сайте и просто сдались. Надеюсь, когда они сдадутся, они хотя бы позвонят в вашу службу поддержки по телефону; в худшем случае они сдаются и пишут резкий пост в блоге о том, насколько плохи ваши предложения поддержки и как следует избегать ваших продуктов или услуг. Если ваше аналитическое приложение обеспечивает мощные возможности сегментации посетителей, вам следует подумать о том, чтобы попытаться определить, сколько раз посетители выполняли поиск, не находили ответов и вместо этого просматривали или искали вашу страницу «Свяжитесь с нами», что, вероятно, привело к дорогостоящему телефонному звонку в службу поддержки.

### **Уровень заполнения форм**

Одной из удивительно распространенных проблем, с которыми сталкиваются посетители сайтов поддержки клиентов, является неспособность правильно отправить формы, необходимые для доступа к контенту. Если ваш сайт требует, чтобы посетители использовали технологию форм для перехода к продукту или категории продуктов, следите за скоростью заполнения форм, чтобы посетители, ищущие поддержки, не закливались еще до того, как начали читать.

## **Вместо заключения**

Ключевые показатели эффективности могут изменить использование данных веб-трафика вашего бизнеса; все, что вам нужно сделать, это действительно начать их использовать. Почти все компании, внедряющие в своих организациях отчетность на основе KPI, могут рассказать какую-нибудь замечательную историю успеха о том, как улучшилась их связь с данными, насколько быстрее организация реагирует на проблемы на веб-сайте или как они использовали KPI для сообщения необходимости внесения изменений в высшем руководстве. Вы должны прежде всего выяснить, какие ключевые показатели эффективности вам подходят, и интегрировать их в свою организацию.

## ССЫЛКИ

Abeysiriwardana, Prabath Chaminda; Jayasinghe-Mudalige, Udith K. (2021). "Role of Peripheral Analysis Methods in Adoption of Successful KPIs for a Research Institute Working Towards Commercial Agriculture". *International Journal of Global Business and Competitiveness*. 16: 61–71. doi:10.1007/s42943-021-00021-z. S2CID 257161299.

Abeysiriwardana P.C., Jayasinghe-Mudalige U., Role of Peripheral Analysis Methods in Adoption of Successful KPIs for a Research Institute Working Towards Commercial Agriculture. <https://doi.org/10.1007/s42943-021-00021-z> in JGBC, ISSN 0976-1888

Annual Statement Studies Financial Ratio Bechmarks 2010-2011 The Risk Management Association by Risk Management Association was published in 2011. It was officially published by Risk Management Association and has the ISBN: 1570703264.

Austin, Robert D. (Robert Daniel), 1962– (1996). *Measuring and managing performance in organizations*. DeMarco, Tom., Lister, Timothy R. New York: Dorset House Publishing. 1996/ ISBN 0932633366. OCLC 34798037.

Barry J. Witcher and Vinh Sum Chau, "Balanced Scorecard and Hoshin Kanri: Dynamic Capabilities for Managing Strategic Fit," University of East Anglia UK, *Management Decision*, Vol 45, no. 3 (2007): 518–538.

Bernard Marr, *Key Performance Indicators: The 75+ Measures Every Manager Needs to Know*. Financial Times/ Prentice Hall 2012, ISBN 978-0273750116.

Cabinet Office, *Key Performance Indicators (KPIs) for government's most important contracts*, last updated 25 November 2022, accessed 26 November 2023

Carol Fitz-Gibbon, "Performance indicators", BERA Dialogues, 1990 /ISBN 978-1-85359-092-4

Daddis, Gregory (June 1, 2011). *No Sure Victory: Measuring U.S. Army Effectiveness and Progress in the Vietnam War*. Oxford University Press, USA. 2011/ ISBN 978-0-19974-687-3.

Dolence, Michael G. (1994). "Using Key Performance Indicators to Drive Strategic Decision Making". *New Directions for Institutional Research*. 1994 (82): 63–80. doi:10.1002/ir.37019948207 – via academia.edu.

Eckerson, W., Ten Characteristics of a Good KPI, BPM Partners, published 17 July 2016, accessed 24 November 2023

El Sayed, H., Supply Chain Key Performance Indicators Analysis, *International Journal of Application or Innovation in Engineering & Management (IJAIEEM)*, Volume 2, Issue 1, January 2013, accessed 6 January 2024

Guide to Key Performance Indicators/PriceWaterhouseCoopers, 2023

Improve Key Performance Indicators With AI/<https://sloanreview.mit.edu/article/improve-key-performance-indicators-with-ai/>

Jeremy Hope and Robin Fraser, *Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap* (Boston: Harvard Business School Press, 2003).

"How to Seek Staff Opinion and Not Blow Your Budget," *Human Resources* (June 2002), available from [www.waymark.co.nz](http://www.waymark.co.nz).

*International Journal of Research in Tourism and Hospitality (IJRTH)* Volume 2, Issue 1, 2016, PP 34-40 ISSN 2455-0043 <http://dx.doi.org/10.20431/2455-0043.0201004> [www.arcjournals.org](http://www.arcjournals.org) ©ARC Page | 34 Key Performance Indicators (KPI) in Hospitality Industry: An Emphasis on Accommodation Business of 5 Star Hotels of National Capital Region Prof. Nandini Srivastava\* Rekha Maitra Associate Professor- Management Assistant Professor –Hospitality

Key Performance Indicators: Establishing the Metrics that Guide Success (PDF), archived from the original (PDF) on 2017-12-01, retrieved 2023-04-23

"KPIs and the Logic of Decision Making". [www.linkedin.com](http://www.linkedin.com). Retrieved 2023-04-04.

KPI Management. A Complete Guide – 2021 Edition/by Gerardus Blokdyk was published in 2021., ISBN: 1867358697.

KPI key performance indicator. The Ultimate Step-By-Step Guide by Gerardus Blokdyk was published in 20190129. It was officially published by Emereo and has the ISBN: 0655571736.

KPI Based Standard Requirements by Gerardus Blokdyk was published in 2019. It was officially published by Emereo and has the ISBN: 0655576940.

KPI Driven Code Analysis A Complete Guide – 2021 Edition by Gerardus Blokdyk was published in 20190930. It was officially published by Emereo and has the ISBN: 0655984011.

Kpi Checklists by Bernie Smith was published in 2016. It was officially published by Metric Press and has the ISBN: 1910047007.

Key Performance Indicators by David Parmenter was published in 2015. It was officially published by and has the ISBN: 1119019850.

"Key Performance Indicators for Warehousing Performance / SIPMM Publications".[publication.sipmm.edu.sg](http://publication.sipmm.edu.sg). 6 October 2020. Retrieved 2024-07-27.

"Key Performance Indicators". Colleges Ontario. Retrieved 2023-09-25.

Marr, Bernard; Key Performance Indicators (KPI): The 75 Measures Every Manager Needs To Know/Pearson UK,2012 , ISBN: 9043028053.

Martin Roman, KPI 23 Success Secrets – 23 Most Asked Questions On KPI – What You Need To Know by was published in 20130712. It was officially published by Emereo and has the ISBN: 1488520275.

Martin Fowler (2003-08-29). "CannotMeasureProductivity". [Martinfowler.com](http://Martinfowler.com). Retrieved 2024-05-25.

Palfy, Georgina. How Business Works (1st ed.). DK Publishing. p. 146. (accessed 2024-04-14) ISBN 978-1-46542-979-7.

PARMENTER,DAVID, Key Performance Indicators *Developing, Implementing, and Using Winning KPI/ second addition* /John Wiley & Sons, Inc., 2010/ ISBN 978-0-470-54515-7

Parmenter, David. *Key Performance Indicators – Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*. (4th Edition). John Wiley & Sons 2020, ISBN 9781119620778.

Peterson, Eric T, *The Big Book of Key Performance Indicators, Web Analytics Demystified*, 2006

Public Health England, *Population screening KPIs: purpose and data submission guidance*, updated 17 August 2020, accessed 24 November 2023

Render, Barry. Stair, Ralph M Jr. Hanna, Michael E. • Hale , , Trevor S. *Quantitative Analysis for Management/ Pearson Education Limited*, 2018

Robert S. Kaplan and David P. Norton, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action* (Boston: Harvard Business School Press, 1996).

Robert S. Kaplan and David P. Norton, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action* (Boston: Harvard Business School Press, 1996).

Robert S. Kaplan and David P. Norton, *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes* (Boston: Harvard Business School Press, 2004).

Sharma, Himanshu. *Key Performance Indicators - KPI / OptimizeSmart/2016*

Stephen Few, "Common Pitfalls in Dashboard Design," [www.perceptualedge.com/articles/Whitepapers/Common-Pitfalls.pdf](http://www.perceptualedge.com/articles/Whitepapers/Common-Pitfalls.pdf).

Stephen Few, *Information Dashboard Design: The Effective Communication of Data* (Sebastopol, CA: O'Reilly Media, 2006).

Weilkiens, Tim; Weiss, Christian; Grass, Andrea; Duggen, Kim Nena (6). "Frameworks". *OCEB 2 Certification Guide*. Elsevier. pp. 149–169. 2016./ISBN 9780128053522.

"What is a Key Performance Indicator (KPI)"/ KPI.org. Retrieved 1 January 2022.

Бухгалтерский финансовый учет: Учебное пособие. / А. В. Бугаев. – Минск: Регистр, 2015. – 550 с.

Бугаев, А. В. Бухгалтерский учет и аудит: курс лекций / А. В. Бугаев. – Витебск: УО «ВГТУ», 2017. – 511 с.

Бугаев, А. В. Международные стандарты финансовой отчетности: конспект лекций / А. В. Бугаев. – Витебск: УО «ВГТУ», 2019. – 107 с.

**Научное издание**

**Бугаев Александр Владимирович**

**Ключевые Показатели Эффективности как инструмент роста  
онлайн продаж**

Ответственный за выпуск Т.А.Фалалеева

В авторской редакции

Подписано в печать 88.08.2024  
Формат 64x84 1/16. Бумага офсетная.  
Гарнитура Mugiad Pro. Печать офсетная.  
Усл.печ.л. 3,71. Уч.-изд.л. 1,73.  
Тираж 100 экз. Заказ 4613.

Общество с ограниченной ответственностью «Издательство  
«Регистр»

Свидетельство о Государственной регистрации издателей,  
изготовителей и распространителей печатных изданий №1/404  
от 17.07.2014

Тел./факс: (10-375-17) 286-06-08, 286-06-14

ООО «Издательство «Регистр»

Свидетельство о Государственной регистрации издателей,  
изготовителей и распространителей печатных изданий №1/404  
от 17.07.2014

Тел./факс: (10-375-17) 286-06-08, 286-06-14

Отпечатано на копировально-множительной технике