

МЕХАНИКА ПРИБЫЛИ · ПРАКТИЧЕСКИЕ МЕХАНИКИ

Как за 7 шагов найти причину просадки метрики и понять, что исправить

От сигнала на дашборде — к проверенной гипотезе, приоритетному действию и финансовому результату.



АЛЕКСЕЙ МАЛЬЦЕВ · АВТОР

КОМУ БУДЕТ ПОЛЕЗНО

- Собственники и руководители бизнеса
- СМО / Head of Growth / маркетинологи
- Аналитики, CRM- и performance-команды
- Все, кто регулярно видит в дашборде «просадку» и должен решить, что делать дальше

РЕЗУЛЬТАТ ПОСЛЕ ПРОХОЖДЕНИЯ ИНСТРУКЦИИ

Формулировка проблемы вида: «показатель X изменился в сегменте Y на этапе Z; наиболее вероятная причина — A; проверка B подтверждает/опровергает её; действие C имеет ожидаемый эффект D и будет оцениваться по метрикам E».

Карта: 7 шагов от просадки до решения

1

Зафиксировать сигнал и проверить данные*Метрика действительно просела — или дело в выборке, структуре трафика и способе измерения?*

2

Разложить KPI на драйверы*За счёт какого участка формулы или процесса возникло изменение?*

3

Найти диагностический показатель*Что именно изменилось внутри проблемного участка?*

4

Локализовать эффект по сегментам*Где именно проявляется отклонение — и где его нет?*

5

Сформировать альтернативные причины*Какие факторы способны объяснить наблюдаемый эффект?*

6

Проверить гипотезы*Какая версия действительно согласуется с данными и выдерживает альтернативные объяснения?*

7

Выбрать действие и проверить результат*Что исправить первым, как измерить эффект и какие показатели защитить?***Не перепрыгивайте от шага 1 к шагу 7**

«Конверсия упала — переделываем сайт», «САС вырос — режем рекламу», «Продажи просели — обучаем менеджеров». Решение может оказаться верным, но до проверки причины это всего лишь гипотеза.

1 ЗАФИКСИРОВАТЬ СИГНАЛ И ПРОВЕРИТЬ ДАННЫЕ

Перед поиском причины нужно убедиться, что сама цифра означает то, что мы думаем. Ошибка на этом этапе делает бессмысленными все дальнейшие выводы.

1.1. Зафиксируйте определение метрики

Фраза «конверсия сайта — 3%» почти бесполезна без определения объекта и события. Зафиксируйте:

- объект — визит, пользователь, лид, заказ, покупатель;
- начальное и конечное событие — например, визит > оплаченный заказ;
- источник данных — веб-аналитика, CRM, BI;
- период и окно конверсии;
- правила учёта отмен, возвратов, дублей и повторных заказов.

Стоп-сигнал

Если аналитика и CRM считают разные события или не сходятся по заказам, сначала чините измерение. Анализ реальных причин начинается только после этого.

1.2. Сравните сопоставимые условия

Конверсия была 20%, стала 15%. Это ещё не доказывает ухудшение. Представим два сегмента: «горячая» аудитория конвертируется в 30%, новая — в 10%. Если раньше их доли были 50/50, средняя конверсия равна 20%. Если затем доля новой аудитории выросла до 75%, средняя станет 15% — хотя внутри каждого сегмента ничего не ухудшилось.

БЫЛО

Горячая аудитория: 50% × CR 30%

Новая аудитория: 50% × CR 10%

Средняя CR: 20%

СТАЛО

Горячая аудитория: 25% × CR 30%

Новая аудитория: 75% × CR 10%

Средняя CR: 15%

Если общий трафик при этом вырос вдвое, заказов может стать не меньше, а больше. Поэтому сравнивайте одинаковые источники, типы аудитории, устройства, категории, регионы и периоды.

1.3. Проверьте объём и репрезентативность данных

Новый канал дал 5 заказов из 15 переходов. CR = 33%. Выглядит великолепно — но на 15 наблюдениях результат очень нестабилен. Несколько следующих заказов или отказов способны радикально изменить показатель.

При этом маленькая выборка и нерепрезентативность — разные проблемы. Даже 15 реальных пользователей могут оказаться нетипичными: например, первые показы попали в самую горячую часть аудитории или в людей, уже знакомых с брендом.

КАНАЛ А	КАНАЛ В
15 переходов	38 000 переходов
5 заказов	CR 3%
CR 33%	1 140 заказов
Вывод: данных пока мало	Вывод: низкая CR ≠ плохой канал

Чтобы решить, какой канал лучше, нужны стоимость заказа, средний чек, маржинальность, возвраты, повторные покупки и масштабируемость. Иногда можно «улучшить» среднюю конверсию просто отключив холодный трафик. Дашборд станет красивее. Бизнес — не обязательно.

2 РАЗЛОЖИТЬ KPI НА ДРАЙВЕРЫ

Если просадка реальна, следующий вопрос — за счёт какого участка она возникла. KPI верхнего уровня нужно разложить на показатели, которые математически или операционно формируют результат.

Пример: CPO вырос

В упрощённой воронке CPO может вырасти из-за стоимости трафика, конверсии посетителя в заявку, конверсии заявки в продажу или доли отмен. Не начинайте с «оптимизировать рекламу» — сначала определите участок отклонения.

Что делать

1. Запишите формулу KPI или схему процесса.
2. Для каждого драйвера сравните текущий и базовый период.
3. Отметьте, какие драйверы изменились существенно, а какие стабильны.
4. Выберите 1–2 участка, которые объясняют основную часть отклонения.

Результат шага

Не «CPO вырос», а: «стоимость трафика стабильна, конверсия сайта стабильна, а lead-to-sale снизилась с 18% до 14%». Это уже локализация, но ещё не причина.

3 НАЙТИ ДИАГНОСТИЧЕСКИЙ ПОКАЗАТЕЛЬ

Проблемный драйвер тоже нужно разложить. Если lead-to-sale снизилась, посмотрите, из каких процессов она складывается: контакт с лидом, скорость ответа, число попыток, квалификация, встреча, счёт, оплата, отмена.

ДРАЙВЕР Lead-to-sale: 18% > 14% Зона проблемы локализована	ДИАГНОСТИКА Contact rate Response time Qualification rate Close rate Payment rate Отмены
---	---

Допустим, среднее время первого ответа выросло с 7 до 24 минут. Это важный сигнал. Но он пока говорит только о том, что ещё одна метрика изменилась одновременно с продажами.

Ключевой вопрос

Вы нашли причину — или просто нашли ещё одну метрику, которая тоже изменилась?

4 ЛОКАЛИЗОВАТЬ ЭФФЕКТ ПО СЕГМЕНТАМ

Средний показатель скрывает место, где возник эффект. Разрежьте проблемный участок на сопоставимые группы и найдите, где отклонение максимально, где оно слабое и где отсутствует.

- Источник и рекламная кампания;
- Новые и повторные клиенты;
- Мобильные и десктоп устройства;
- Категория, бренд, товар;
- Регион;
- Менеджер или команда;
- Дни недели, часы, период до/после события.

Хорошая формулировка после шага 4

Не «конверсия сайта упала», а: «конверсия новых мобильных пользователей из источника X на этапе оплаты снизилась после 5 августа; в остальных сопоставимых сегментах показатель стабилен».

5 СФОРМИРОВАТЬ АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ ПРИЧИНЫ

После локализации не выбирайте первую красивую версию. Составьте карту возможных причин хотя бы по шести группам.

Группа	Примеры причин
Данные	события не передаются, заказы дублируются, изменилось правило учёта

Группа	Примеры причин
Аудитория	источник, регион, устройство, доля холодного трафика
Продукт	цена, ассортимент, отсутствие нужной позиции, оффер
UX и технология	форма, скорость, браузер, платёжная система, ошибка сайта
Продажи и операции	скорость ответа, нагрузка, наличие, доставка, график
Внешняя среда	сезонность, спрос, конкуренты, праздники, погода

Правило

Формулируйте не одну причину, а 3–7 конкурирующих гипотез. Иначе анализ быстро превращается в поиск подтверждений любимой версии.

6 ПРОВЕРИТЬ ГИПОТЕЗЫ

Хорошая гипотеза должна объяснять не только то, что изменилось, но и структуру эффекта: когда он появился, где проявляется, где отсутствует и что происходит после устранения предполагаемой причины.

Пять проверок гипотезы

1. Совпадает ли момент появления предполагаемой причины с началом отклонения?
2. Эффект сильнее именно в тех сегментах, на которые должна влиять причина?
3. Есть ли сопоставимые группы без этой причины, где показатель остаётся стабильным?
4. Исчезает ли разница после выравнивания состава аудитории или других условий?
5. Меняется ли результат после устранения предполагаемой причины или контролируемого теста?

Важно

Совпадение во времени — ещё не доказательство. Цель — не «доказать любой ценой», а повысить уверенность, что выбранная версия лучше альтернативных объясняет данные.

7 ВЫБРАТЬ ДЕЙСТВИЕ И ПРОВЕРИТЬ РЕЗУЛЬТАТ

После подтверждения причины возникает право на действие. Если причин несколько, их не нужно исправлять одновременно: приоритизируйте по деньгам, уверенности, скорости и стоимости внедрения.

Фактор	Высоко	Средне	Низко
Денежный эффект	большой	заметный	малый
Уверенность в причине	высокая	средняя	низкая
Стоимость/срок	малые	средние	большие
Риск	низкий	средний	высокий

Базовый приоритет: большой финансовый эффект + высокая уверенность + относительно дешёвое и обратимое исправление.

После внедрения проверьте не только исходный KPI

Поднять конверсию скидкой можно быстро. Получить после этого меньше прибыли — тоже. Поэтому кроме основной метрики определите защитные показатели:

- Маржинальная прибыль;
- Средний чек;
- САС / СРО;
- Возвраты и отмены;
- Качество клиентов и повторные покупки;
- Нагрузка на продажи, поддержку и операции.

Результат считается улучшением

Только если основной эффект достигнут без неприемлемого ухудшения экономики и соседних процессов.

Пример: как пройти все 7 шагов

Ситуация: СРО вырос на 32% за месяц. Команда предлагает «оптимизировать рекламу». Пройдём маршрут до решения.

1. Сигнал	Определение СРО не менялось, данные CRM и аналитики сходятся. Просадка есть и сохраняется на достаточном объёме.
2. Драйверы	CPC стабилен, click-to-lead почти не изменился, lead-to-sale снизилась с 18% до 14%.
3. Диагностика	Contact rate стабилен, но median response time вырос с 7 до 24 минут.
4. Сегменты	Эффект сосредоточен у новых лидов из двух кампаний и особенно силен в вечерние часы.

5. Причины	Гипотезы: выросла нагрузка, изменилось качество трафика, часть лидов уходит не тем менеджерам, CRM задерживает уведомления.
6. Проверка	В сопоставимом трафике просадка возникает только после увеличения времени ответа; CRM-логи подтверждают задержку маршрутизации в вечерние часы.
7. Действие	Исправить маршрутизацию, добавить резервное распределение лидов, затем сравнить lead-to-sale и CPO при контроле качества и маржинальной прибыли.

Что изменилось по сравнению с исходным решением

Команда начала с «оптимизировать рекламу». Диагностика привела к маршрутизации лидов и операционной нагрузке. Маркетинговая просадка закончилась причиной вне рекламного кабинета — это нормальный результат анализа.

Четыре дорогих коротких пути

Конверсия упала > переделываем сайт

Пропущены сопоставимость трафика, этап воронки, сегментация и подтверждение UX-причины.

CAC вырос > режем рекламу

Пропущены lead-to-sale, отмены, маржа и качество новых клиентов.

Продажи снизились > обучаем менеджеров

Пропущены качество лидов, наличие, цена, доставка и ошибки CRM.

Повторы просели > даём скидку

Пропущены причины ухода и защитная метрика маржинальной прибыли.

Рабочий лист: заполните для своей метрики

1. Метрика и определение — Что считаем? Источник данных? Период? База сравнения?

2. Проверка просадки — Сопоставимы ли сегменты? Достаточно ли данных? Изменилась ли структура трафика?

3. Драйверы — Какие составляющие KPI изменились, а какие стабильны?

4. Диагностический показатель — На каком конкретном участке локализовано отклонение?

5. Сегмент и контекст — Где эффект максимален? Где отсутствует?

6. Гипотезы причин — Минимум 3 альтернативных объяснения.

7. Проверка и действие — Какая гипотеза подтверждается? Что исправляем? Как проверим результат и защитные метрики?

Чек-лист перед исправлением

- ☐ Метрика определена одинаково во всех системах.
- ☐ Данные корректны и объёма достаточно для разумного вывода.
- ☐ Сравниваются сопоставимые сегменты и периоды.
- ☐ KPI разложен на драйверы, проблемный участок локализован.
- ☐ Найден диагностический показатель, но он не объявлен причиной автоматически.
- ☐ Проверены сегменты и контекст.
- ☐ Сформулированы альтернативные причины.
- ☐ Выбранная гипотеза выдержала проверки и лучше альтернатив объясняет эффект.
- ☐ Действие приоритизировано по денежному эффекту и уверенности.
- ☐ Заранее определены период проверки, основная и защитные метрики.

Просевшая метрика — это сигнал. Она не говорит, что именно сломалось. Сначала нужно проверить данные и контекст, затем локализовать изменение, исключить альтернативные объяснения и только после этого выбирать действие.

АВТОР И ПРОЕКТ

Продолжение — в «Механике прибыли»

Этот документ — часть серии практических механик: коротких руководств, которые помогают не просто увидеть проблему, а довести её до конкретного исправления и проверки результата.

**АЛЕКСЕЙ МАЛЬЦЕВ**

25 лет в digital-маркетинге, аналитике и клиентском опыте. Проекты для OZON, The Walt Disney, Adobe, VK, Opera и S.F. Express.

**TELEGRAM**

[@profitmechanics](https://www.telegram.me/profitmechanics)

Email: amaltsevcom@gmail.com

Telegram: @alex_spring