Ягафарова Гюзель Алмасовна,
к.г.н., доцент, ИХТИ ФГБОУ ВО УГНТУ

Латыпов Руслан Вадимович,
Студент, ИХТИ ФГБОУ ВО УГНТУ

ВЛИЯНИЕ СИСТЕМЫ ПОСТАНОВКИ ЦЕЛИ SMART НА УРОВЕНЬ ПРОДАЖ

Аннотация. В статье рассматривается возможность влияния на уровень продаж применение системы постановки цели SMART. Изучается суть SMART системы и практическое применение в сфере продаж.

Ключевые слова: Система SMART, уровень продаж.

Введение

В условиях высокой конкуренции и нестабильного спроса управление продажами требует не интуитивных решений, а формализованных управленческих технологий. Одной из наиболее распространённых методик целеполагания является система SMART, позволяющая превратить абстрактные пожелания («увеличить продажи») в конкретные, измеримые и контролируемые цели. Однако вопрос о том, как именно SMART влияет на уровень продаж и всегда ли это влияние положительно, остаётся дискуссионным.

Цель статьи – проанализировать механизм влияния системы постановки цели SMART на уровень продаж, выявить условия, при которых это влияние максимально, и определить ограничения методики.

Задачи:

1. Раскрыть сущность системы SMART.
2. Описать механизм воздействия каждого критерия SMART на показатели продаж.
3. Привести пример практического применения SMART в отделе продаж.
4. Выявить ограничения и риски использования SMART.
5. Сформулировать рекомендации по внедрению системы.

Объект исследования – система целеполагания SMART.

Предмет исследования – её влияние на уровень продаж организации.

1. СУЩНОСТЬ СИСТЕМЫ SMART

SMART – это аббревиатура, обозначающая пять критериев качественно поставленной цели:

Таблица 1

Система SMART

Критерий	Расшифровка	Смысл
S – Specific	Конкретная	Цель должна быть чётко сформулирована, указывать на конкретный результат, сегмент, продукт
M – Measurable	Измеримая	Должны быть определены количественные показатели и способ их измерения
A – Achievable	Достижимая	Цель должна быть реалистичной с учётом ресурсов, рынка и компетенций
R – Relevan	Релевантная	Цель должна быть реалистичной с учётом ресурсов, рынка и компетенций
T – Time-bound	Ограниченная по времени	Цель должна быть реалистичной с учётом ресурсов, рынка и компетенций

Методика восходит к работам П. Друкера по управлению по целям (MBO) и теории постановки целей Э. Локка и Г. Латэма, согласно которой конкретные и сложные цели при наличии обратной связи повышают результативность деятельности.

Важно понимать: SMART – это **инструмент формулирования цели**, а не инструмент продаж. Его влияние на уровень продаж всегда **опосредованно** – через качество планирования, мотивацию, контроль и координацию действий сотрудников.

2. МЕХАНИЗМ ВЛИЯНИЯ SMART НА УРОВЕНЬ ПРОДАЖ

2.1. Конкретность (Specific) → фокус усилий

Расплывчатая цель «увеличить продажи» не позволяет менеджеру выбрать приоритеты: какой продукт продвигать, на каком сегменте сосредоточиться, какие каналы использовать. Конкретная цель («увеличить выручку от новых клиентов в сегменте B2B на 15% за II квартал») сужает пространство решений и концентрирует ресурсы на наиболее перспективных направлениях. Это снижает распыление усилий и повышает отдачу от каждого контакта с клиентом.

2.2. Измеримость (Measurable) → управляемость и контроль

Измеримость превращает продажи в управляемый процесс. Появляется возможность использовать:

- **опережающие (leading) показатели** – количество звонков, встреч, отправленных предложений;
- **запаздывающие (lagging) показатели** – выручка, число сделок, средний чек, конверсия, длина цикла сделки.

Регулярное сравнение факта с планом позволяет своевременно обнаружить отклонение и скорректировать действия, не дожидаясь конца квартала. Без измеримости контроль невозможен, а значит, невозможно и управление уровнем продаж.

2.3. Достижимость (Achievable) → мотивация и реалистичность плана

Слишком низкая цель не мотивирует и не требует развития. Слишком высокая – демотивирует, провоцирует «приписки», продажи в убыток ради выполнения плана и уход сотрудников. Реалистичная, но напряжённая цель, подкреплённая ресурсами и обучением, повышает вовлечённость и качество работы. Достижимость напрямую связана с точностью декомпозиции плана по менеджерам, каналам и периодам.

2.4. Релевантность (Relevant) → связь со стратегией

Цель должна работать на стратегию компании. Например, если проблема не в количестве лидов, а в конверсии, то цель «увеличить число звонков на 30%» будет нерелевантной. Правильная цель – «повысить конверсию из предложения в сделку с 20% до 25%». Релевантность обеспечивает согласованность действий отдела продаж с целями маркетинга, производства и финансов, что в итоге отражается на выручке и прибыли.

2.5. Ограниченность по времени (Time-bound) → ритм и ответственность

Срок создаёт управленческий ритм: месячный план, квартальные контрольные точки, еженедельные совещания по воронке. Без дедлайна цель не влияет на ежедневные действия продавцов. Ограничение по времени также позволяет оценить эффективность выбранных инструментов и вовремя перераспределить ресурсы.

Итог: SMART воздействует на продажи через четыре управленческих механизма – **фокус, контроль, мотивацию и координацию**. Чем выше качество каждого критерия, тем сильнее положительный эффект.

3. ПРИМЕР ПРАКТИЧЕСКОГО ПРИМЕНЕНИЯ SMART В ПРОДАЖАХ

Не-SMART цель: «Увеличить продажи».

SMART цель: «Увеличить выручку от новых клиентов в сегменте B2B на 15% (с 10 до 11,5 млн руб.) за II квартал за счёт роста конверсии из предложения в сделку с 20% до 25% и увеличения числа квалифицированных лидов на 10%. Ответственный – руководитель отдела продаж. Контроль – еженедельно по воронке; промежуточные точки – 30% плана к концу первого месяца, 65% – к концу второго».

Что даёт такая формулировка:

- понятно, **что** менять (конверсия и лиды);
- понятно, **как** измерять (выручка, конверсия, лиды);
- понятно, **кто** отвечает;
- понятно, **когда** проверять;
- цель можно декомпозировать на задачи менеджеров, маркетинга и обучения.

4. ОГРАНИЧЕНИЯ И РИСКИ SMART

SMART не является универсальным решением. Его применение имеет ограничения:

1. **Жёсткие цели демотивируют** и провоцируют манипуляции с цифрами.
2. **Только количественные KPI** могут ухудшить качество обслуживания, увеличить возвраты и отток клиентов.
3. **Неправильный выбор метрик** (например, погоня за количеством звонков вместо конверсии) приводит к имитации работы.
4. **Цели, спущенные сверху без участия исполнителей**, снижают приверженность.
5. **Краткосрочный фокус** может вредить долгосрочным отношениям с клиентами.
6. **Отсутствие обратной связи и ресурсов** превращает цель в формальность.

Кроме того, в быстро меняющейся среде жёсткая фиксация цели на год может быть неадекватной; в таких случаях применяют итеративные подходы (OKR, квартальные пересмотры).

5. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВНЕДРЕНИЮ

Чтобы SMART реально повышал уровень продаж, его следует встроить в управленческий цикл:

цель → декомпозиция → leading/lagging KPI → еженедельный контроль → корректировка действий → мотивация → обучение.

Дополнительные условия эффективности:

- привлекать исполнителей к постановке целей;
- балансировать количественные и качественные показатели;
- обеспечивать ресурсами (лиды, инструменты, обучение);
- использовать промежуточные контрольные точки;
- пересматривать цели при существенном изменении рынка.

Заключение

Система SMART не повышает продажи автоматически. Она создаёт **условия** для роста: ясность приоритетов, измеримость, реалистичность, стратегическую согласованность и временные рамки. Влияние SMART на уровень продаж опосредовано качеством управления: если цель встроена в цикл планирования, контроля, мотивации и обучения, она способствует росту выручки и конверсии. Если же SMART применяется формально, без ресурсов и обратной связи, эффект может быть нулевым или отрицательным.

Таким образом, SMART – это не «кнопка роста продаж», а **инструмент повышения управляемости**, который при грамотном применении становится одним из факторов устойчивого роста продаж

Список литературы:

1. Дорман В. Н. SMART-цели в управлении продажами // Управление продажами. – 2021. – № 3.
2. Кузнецова Е. В. Постановка целей по методике SMART: практическое пособие. – М.: Дело, 2020.
3. Литвак Б. Г. Управленческие решения: учебник. – М.: Юрайт, 2022.
4. Рыбкин И. В. Управление отделом продаж: KPI и мотивация. – СПб.: Питер, 2021.
5. Хмелькова Н. В. Система KPI в продажах: от стратегии к действию. – М.: Инфра-М, 2023