

МЕНЕДЖМЕНТ: СОВРЕМЕННЫЙ РАКУРС · MANAGEMENT: A MODERN PERSPECTIVE

Вестник МИРБИС. 2026. № 2 (46): С. 173–185
Vestnik MIRBIS. 2026; 2 (46): 173–185

Научная статья
УДК: 658.81
DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.2.19

Ограничения традиционных инструментов прямого финансового стимулирования сотрудников отделов продаж FMCG-компаний в канале B2B

Никита Олегович Никитаев — РАНХиГС (Москва, Россия). n.nikitaev@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0000-3492-914X>

Аннотация. Статья посвящена анализу ограничений традиционных инструментов прямого финансового стимулирования сотрудников отделов продаж FMCG-компаний, работающих в канале B2B. Актуальность темы обусловлена тем, что в коммерческой функции прямое денежное вознаграждение остаётся ключевым фактором мотивации, однако применяемые на практике классические схемы — фиксированный оклад, модель «оклад + ключевые показатели эффективности (KPI)», агентская система оплаты и плановые бонусы — всё чаще не обеспечивают согласования интересов бизнеса и фактического поведения сотрудников. Цель исследования состоит в выявлении ограничений традиционных инструментов прямого финансового стимулирования и формировании требований к более адекватной системе вознаграждения с позиций сотрудников и руководителей. Теоретическую основу работы составили исследования в области мотивации труда, агентской теории, ключевых показателей эффективности, управления результативностью и управления вознаграждением, дополненные современными научными статьями последних пяти лет, посвящёнными применению KPI в системе стимулирования труда, оценке эффективности оплаты труда сотрудников торговых компаний и анализу премиальных механизмов в продажах. Эмпирическая база включает три блока авторских данных: сравнительный опрос сотрудников отдела продаж и смежных подразделений, проведённый в IV квартале 2025 г.; исследование оценки действующих систем вознаграждения в четырёх FMCG-компаниях канала B2B; качественный анализ открытых ответов сотрудников и руководителей о причинах неудовлетворённости действующей системой. Установлено, что для сотрудников отдела продаж прямое финансовое стимулирование значительно более значимо, чем для работников смежных функций, однако классические схемы не обладают консенсусной положительной оценкой и порождают системные ограничения: неполный охват результата, субъективность, непрозрачность, формальное выполнение KPI в ущерб реальному бизнес-результату, рост административной нагрузки и кадровые риски. Сделан вывод о необходимости перехода к более сбалансированной и мультипараметрической модели стимулирования, учитывающей операционный, тактический и стратегический уровни результата.

Ключевые слова: прямое финансовое стимулирование, отдел продаж, FMCG, B2B, мотивация персонала, система вознаграждения, KPI, агентская система оплаты, переменная часть дохода, управление продажами

Для цитирования: Никитаев Н. О. Ограничения традиционных инструментов прямого финансового стимулирования сотрудников отделов продаж FMCG-компаний в канале B2B. DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.2.19 // Вестник МИРБИС. 2026; 2:173–185.

JEL: M52, J33, M12

Original article

Limitations of traditional direct financial incentive tools for employees of sales departments of FMCG companies in the B2B channel

Nikita O. Nikitaev — RANEPA (Moscow, Russia). n.nikitaev@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0000-3492-914X>

Abstract. The article analyzes the limitations of traditional direct financial incentive tools for employees of sales departments of FMCG companies operating in the B2B channel. The relevance of the topic is due to the fact that in a commercial function, direct monetary remuneration remains a key motivation factor, but the classical schemes used in practice — a fixed salary, the salary + key performance indicators (KPIs) model, the agency payment system and planned bonuses — increasingly do not ensure the alignment of business interests and the actual behavior of employees. The purpose of the study is to identify the limitations of traditional direct financial incentive tools and to establish requirements for a more adequate remuneration system from the positions of employees and managers. The theoretical basis of the work consists of research in the field of labor motivation, agency theory, key performance indicators, performance management and remuneration

management, supplemented by recent scientific articles published within the last five years that address the use of KPIs in incentive systems, the evaluation of remuneration effectiveness in trading companies, and bonus mechanisms in sales. The empirical database includes three blocks of author's data: a comparative survey of employees of the sales department and related departments conducted in the fourth quarter of 2025.; a study of the evaluation of existing remuneration systems in four FMCG companies of the B2B channel; a qualitative analysis of the open responses of employees and managers about the reasons for dissatisfaction with the current system. It has been established that direct financial incentives are significantly more significant for sales department employees than for employees of related functions, however, classical schemes do not have a consensus positive assessment and generate systemic limitations: incomplete coverage of the result, subjectivity, opacity, formal implementation of KPIs to the detriment of the real business result, increased administrative burden and personnel risks. It is concluded that there is a need to move to a more balanced and multiparametric incentive model that takes into account the operational, tactical and strategic levels of the result.

Key words: direct financial incentives, sales department, FMCG, B2B, staff motivation, remuneration system, KPI, agency payment system, performance-based pay, sales management

For citation: Nikitaev N. O. Limitations of traditional direct financial incentive tools for employees of sales departments of FMCG companies in the B2B channel. DOI:

10.25634/MIRBIS.2026.2.19. *Vestnik MIRBIS*. 2026; 2:173–185 (in Russ.).

JEL: M52, J33, M12

Введение

В секторе FMCG (товары повседневного спроса) канал B2B (business-to-business, то есть продажи корпоративным контрагентам) представляет собой один из ключевых механизмов формирования выручки, рыночного покрытия и устойчивости коммерческой модели. В данном канале взаимодействие осуществляется не с конечным потребителем, а с дистрибьюторами, оптовыми компаниями, региональными и федеральными торговыми сетями, локальными партнёрами и иными профессиональными участниками рынка. В таких условиях результат деятельности отдела продаж определяется не только объёмом отгрузки, но и рядом сопутствующих параметров: соблюдением ассортиментной матрицы, качеством клиентского портфеля, стабильностью дистрибуции, уровнем дебиторской задолженности, маржинальностью, исполнением условий промоактивности и коммерческой дисциплиной.

Именно в отделах продаж прямое финансовое стимулирование сохраняет особую значимость. Под прямым финансовым стимулированием в настоящем исследовании понимаются денежные выплаты, непосредственно связанные с трудовой функцией и результатами работы сотрудника: фиксированный оклад, премии, бонусы, процент от продаж, выплаты за выполнение планов и иные элементы переменной части дохода. В отличие от социальных льгот, нематериального признания или косвенных компенсационных механизмов, такие инструменты непосредственно задают экономическую логику поведения коммерческого персонала. Практика управления продажами показывает, что для коммерческой функции структура и содержание переменной части дохода имеют существенно большее значение, чем для значительной части смежных подразделений. Для эмпирической проверки этого положения автором в IV квартале 2025 г. был проведён сравнительный опрос сотрудников отдела продаж и смежных функций. Его результаты подтвердили, что для сотрудников продаж денежное вознаграждение за результат выступает не просто одним из стимулов, а центральным мотивирующим фактором. Тем самым предмет настоящего исследования получает не только практическое, но и эмпирическое обоснование.

Одновременно в большинстве FMCG-компаний канала B2B продолжают использоваться традиционные модели прямого финансового стимулирования: фиксированный оклад, модель «базовый оклад + KPI», агентская система оплаты, бонусы за выполнение плана и их комбинированные варианты. Данные модели обладают несомненными преимуществами: они понятны,

1 © Н. О. Никитаев, Институт МИРБИС, 2026
Вестник МИРБИС, 2026, № 2(46), с. 173–184.

2 © N. O. Nikitaev, Institute MIRBIS, 2026
Vestnik MIRBIS, 2026, # 2(46), pp. 173–184

привычны, относительно легко администрируются и позволяют увязывать доход сотрудника с формализованным результатом. Однако в условиях многопараметрического коммерческого результата их эффективность всё чаще оказывается ограниченной. Стимулирование по одному или нескольким упрощённым показателям способно порождать поведенческие искажения, снижать воспринимаемую справедливость системы, не охватывать значимые для бизнеса результаты и усиливать разрыв между формально оцениваемым и реально ценным вкладом сотрудника.

В научной литературе широко представлены исследования мотивации труда, справедливости вознаграждения, оплаты по результатам труда, ключевых показателей эффективности и систем управления по целям. Тем не менее вопрос ограничений именно традиционных инструментов прямого финансового стимулирования сотрудников отделов продаж FMCG-компаний в канале B2B остаётся недостаточно проработанным, особенно в части сопоставления взглядов сотрудников и руководителей. На практике это приводит к ситуации, когда система стимулирования оценивается либо только с позиции работодателя, либо только с позиции сотрудника, тогда как для устойчивой модели управления необходима двусторонняя перспектива. Объектом исследования являются сотрудники отделов продаж FMCG-компаний, работающих в канале B2B.

Предметом исследования выступают традиционные инструменты прямого финансового стимулирования и их ограничения в условиях B2B-продаж FMCG-компаний.

Цель исследования — выявить ограничения традиционных инструментов прямого финансового стимулирования сотрудников отделов продаж FMCG-компаний в канале B2B и сформулировать требования к более эффективной системе вознаграждения.

Для достижения поставленной цели решаются следующие задачи:

- проанализировать теоретические подходы к прямому финансовому стимулированию персонала;
- эмпирически обосновать значимость прямого финансового стимулирования именно для отдела продаж;

- оценить восприятие действующих традиционных схем вознаграждения сотрудниками и руководителями;
- систематизировать ключевые ограничения классических моделей стимулирования в B2B-продажах FMCG;
- сформулировать требования к системе стимулирования, способной учитывать интересы бизнеса и сотрудников.

Исследовательский вопрос

Почему традиционные инструменты прямого финансового стимулирования сотрудников отделов продаж FMCG-компаний в канале B2B не обеспечивают устойчивого соответствия между задачами бизнеса и фактическим поведением сотрудников, и каким требованиям должна отвечать более современная система вознаграждения?

Обзор литературы

Проблема прямого финансового стимулирования сотрудников отдела продаж находится на пересечении нескольких исследовательских направлений: теорий мотивации, исследований справедливости вознаграждения, агентской теории, работ по управлению результативностью и исследований систем оплаты труда коммерческого персонала.

Первую группу составляют классические мотивационные теории. В. Врум в теории ожиданий показал, что мотивация зависит от того, насколько сотрудник видит связь между своими усилиями, результатом и последующим вознаграждением [Vroom 1994]. Для отдела продаж это означает, что переменная часть дохода будет мотивировать лишь тогда, когда сотрудник понимает: какие действия он должен совершать, как будет измерен результат и каким образом этот результат конвертируется в деньги. Дж. Адамс в теории справедливости дополнил этот подход, показав, что сотрудник оценивает не только абсолютный уровень дохода, но и соотношение между собственным вкладом и вознаграждением по сравнению с другими работниками¹. Из этого следует, что даже высокая премия может восприниматься как демотивирующая, если правила её начисления кажутся субъективными или неравными.

Существенное значение для темы статьи имеют исследования Э. Локка и Г. Лэтэма, посвящённые постановке целей. Авторы доказали, что кон-

1 Adams J. S. Inequity in Social Exchange // *Advances in Experimental Social Psychology*. 1965. Vol. 2. P. 267–299.

кретные и достижимые цели способствуют росту результативности, тогда как размытые, непонятные или заведомо нереалистичные цели снижают управляемость поведения сотрудников¹. Для финансового стимулирования это особенно важно, поскольку премиальная система фактически переводит цели организации в индивидуальные ориентиры сотрудника. Если эти ориентиры противоречивы или плохо объяснены, стимулирующий эффект системы ослабевает. Э. Деси, Р. Райан и Р. Кёстнер, анализируя влияние внешних вознаграждений, пришли к выводу, что денежные стимулы не являются универсально положительным фактором: при неудачном дизайне они могут провоцировать формализм, вытеснять внутреннюю заинтересованность и подменять содержательную работу стремлением к формальному выполнению условий вознаграждения².

Вторую группу источников составляют работы агентского направления. М. Дженсен и У. Меклинг рассматривали систему вознаграждения как способ снижения агентских издержек и согласования интересов собственника и исполнителя [Jensen 2007]. Однако в дальнейшем стало очевидно, что сама по себе привязка оплаты к результату ещё не гарантирует эффективности. Б. Хольмстрём показал, что проблема осложняется ограниченной наблюдаемостью реального вклада работника: не всё важное для организации поддаётся прямому измерению³. В совместной работе Б. Хольмстрёма и П. Милгрона была развита идея многозадачности: если сотрудник выполняет сразу несколько типов задач, а оплата зависит лишь от части из них, он начинает смещать усилия в пользу измеряемых показателей, игнорируя остальные, пусть даже стратегически значимые [Holmstrom 1991]. Г. Бейкер показал, что несовершенные показа-

тели результативности неизбежно создают ограничения для точного стимулирования⁴. С. Керр в известной работе о парадоксе «поощрения А при надежде получить В» продемонстрировал, что организации нередко стимулируют одно поведение, в то время как фактически ожидают другое⁵. Для продаж в FMCG это означает, что компания может поощрять объём отгрузки, одновременно рассчитывая на рост маржинальности, дистрибуции и качества клиентского портфеля.

Третья группа исследований связана с управлением вознаграждением. В работах Г. Милковича, Дж. Ньюмана и Б. Герхарта система оплаты труда рассматривается не только как способ выплаты дохода, но и как инструмент реализации стратегии организации⁶. Авторы подчёркивают, что структура вознаграждения должна соответствовать типу работы, уровню неопределённости, характеру измеряемого результата и стратегическим приоритетам бизнеса. Б. Герхарт и С. Райнс дополнительно показывают, что системы оплаты по результатам труда способны усиливать различия в поведении сотрудников, но их эффект зависит от качества проектирования показателей и справедливости процедуры⁷. К. Мерчант и В. ван дер Сид рассматривают систему вознаграждения как элемент более широкой архитектуры управленческого контроля: если показатели выбраны неудачно, организация получает неуправляемые побочные эффекты, даже при формальной корректности системы⁸.

Существенный вклад в анализ многомерности результата внесли Р. Каплан и Д. Нортон, разработавшие концепцию сбалансированной системы показателей (Balanced Scorecard). Их вывод заключается в том, что опора только на финансовые индикаторы не позволяет адекватно

1 Locke E. A., Latham G. P. Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-Year Odyssey // *American Psychologist*. 2002. Vol. 57. No. 9. P. 705–717.

2 Deci E. L., Koestner R., Ryan R. M. A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation // *Psychological Bulletin*. 1999. Vol. 125. No. 6. P. 627–668.

3 Holmstrom B. Moral Hazard and Observability // *Bell Journal of Economics*. 1979. Vol. 10. No. 1. P. 74–91.

4 Baker G. Incentive Contracts and Performance Measurement // *Journal of Political Economy*. 1992. Vol. 100. No. 3. P. 598–614.

5 Kerr S. On the Folly of Rewarding A, While Hoping for B // *Academy of Management Journal*. 1975. Vol. 18. No. 4. P. 769–783.

6 Milkovich G. T., Newman J. M., Gerhart B. Compensation. New York : McGraw-Hill Education, 2017.

7 Gerhart B., Rynes S. L. Compensation: Theory, Evidence, and Strategic Implications. Thousand Oaks : Sage Publications, 2003.

8 Merchant K. A., Van der Stede W. A. Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives. Harlow : Pearson, 2017.

управлять поведением и стратегией; необходим баланс между различными измерениями результата [Kaplan 2005]. Для коммерческой функции это особенно важно: объём продаж, качество клиентской базы, соблюдение ассортиментных приоритетов, маржа и финансовая дисциплина относятся к разным, но взаимосвязанным аспектам результата. Аналогичную логику в отношении продаж развивают А. Золтнерс, П. Синха и С. Лоример, показывая, что системы вознаграждения коммерческого персонала должны учитывать роль сотрудника, горизонт сделки, структуру канала и управляемость показателей¹. Авторы подчёркивают, что универсальная схема оплаты для разных ролей продавцов обычно оказывается либо слишком грубой, либо слишком сложной.

В российской литературе проблема мотивации и стимулирования также исследована достаточно глубоко. А. Я. Кибанов рассматривает стимулирование труда как систему целенаправленного воздействия на трудовое поведение, подчёркивая необходимость различать собственно мотивацию и инструменты внешнего побуждения². В. И. Герчиков показывает, что сотрудники различаются по преобладающим трудовым установкам, поэтому одна и та же схема стимулирования может по-разному восприниматься разными группами работников³. А. П. Егоршин и Е. П. Ильин акцентируют внимание на том, что материальное стимулирование эффективно лишь тогда, когда оно воспринимается как значимое, справедливое и достижимое⁴. С. В. Шекшня связывает систему оплаты труда с задачами организационного управления и отмечает, что компенсационная схема должна быть не только экономически оправданной, но и коммуницируемой персоналу⁵.

Для прикладной части настоящего исследования особенно важны работы, посвящённые ключевым показателям эффективности. А. К. Клочков

указывает, что показатели должны быть понятными, измеримыми, ограниченными по числу и реально управляемыми сотрудником⁶. М. М. Панов подчёркивает, что KPI имеют смысл только как часть более общей системы управления компанией; попытка использовать их исключительно как премиальный инструмент без корректной связи со стратегией и бизнес-процессами приводит к формализации и конфликтам интерпретации⁷. Эти выводы напрямую соотносятся с практикой продаж FMCG, где избыточно упрощённые или, наоборот, избыточно сложные KPI-схемы могут давать обратный эффект.

Наряду с классическими исследованиями мотивации, агентских отношений и управления результативностью, современные научные статьи последних лет уточняют условия эффективности и ограничения прямого финансового стимулирования в коммерческой деятельности. Так, в работе О. Б. Главатских, ключевые показатели эффективности рассматриваются как элемент системы стимулирования труда, связывающий оценку результата и механизм вознаграждения [Главатских 2021]. А. В. Бандурин и Д. Р. Ермакова, анализируя практику розничных торговых сетей, показывают, что использование KPI повышает управляемость коммерческой функции только при ограниченном и содержательно обоснованном наборе показателей [Бандурин 2023]. П. М. Егоров подчёркивает, что эффективность системы оплаты труда сотрудников торговых компаний должна оцениваться не только по непосредственному экономическому эффекту, но и по критериям прозрачности, управляемости и соответствия целям бизнеса [Егоров 2024]. В исследованиях М. М. Киреевой и А. П. Востровой, а также Н. Л. Синевой, Ю. Н. Жульковой и В. Ю. Дудиной, акцентируется необходимость комплексной оценки механизмов стимулирования продаж и внедрения систем мотивации персонала, поскольку их результатив-

1 Zoltners A. A., Sinha P., Lorimer S. E. Building a Winning Sales Force. New York : AMACOM, 2009.

2 Кибанов А. Я., Баткаева И. А., Митрофанова Е. А., Ловчева М. В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Москва : ИНФРА-М, 2015.

3 Герчиков В. И. Управление персоналом: работник — самый эффективный ресурс компании. Москва : ИНФРА-М, 2008.

4 Егоршин А. П. Мотивация трудовой деятельности. Москва : ИНФРА-М, 2011; Ильин Е. П. Мотивация и мотивы. Санкт-Петербург : Питер, 2011.

5 Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации. Москва : Альпина Паблишер, 2010.

6 Клочков А. К. KPI и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. Москва : Эксмо, 2010.

7 Панов М. М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе KPI. Москва : ИНФРА-М, 2013.

ность не сводится к краткосрочному росту показателей сбыта [Киреева 2025; Синева 2025]. Таким образом, современные научные публикации не заменяют классическую теоретическую базу настоящего исследования, а дополняют её прикладным анализом ограничений традиционных схем финансового стимулирования в продажах и усиливают обоснованность исследовательского фокуса статьи.

Методология

Исследование выполнено в логике смешанного дизайна и включает количественный и качественный этапы. На теоретическом уровне использовались методы анализа, синтеза, сравнения и систематизации отечественных и зарубежных источников по проблемам мотивации, стимулирования труда, агентских отношений, KPI и управления продажами.

Эмпирическая часть исследования состояла из трёх блоков.

Первый блок был направлен на обоснование фокуса статьи именно на прямом финансовом стимулировании в отделе продаж. В IV квартале 2025 г. был проведён сравнительный опрос 196 респондентов, из которых 86 представляли отдел продаж, а 110 — смежные подразделения: бухгалтерию, логистику и снабжение. Респондентам предлагалось определить наиболее значимый фактор личной мотивации и предпочитаемый тип системы стимулирования.

Второй блок был посвящён оценке действующих классических схем прямого финансового стимулирования в четырёх FMCG-компаниях канала B2B. В двух компаниях применялась модель «базовый оклад + KPI», в двух — агентская система оплаты труда. В рамках данного этапа были опрошены 75 сотрудников отделов продаж и 12 руководителей коммерческих подразделений. Сотрудникам задавался вопрос об удовлетворённости сутью и содержанием переменной части вознаграждения, а руководителям — вопрос о том, обеспечивает ли действующая система стимулирования управление задачами подразделения на операционном, тактическом и стратегическом уровнях. Поскольку объём выборки внутри отдельных компаний не позволяет делать статистически устойчивые выводы о преимуществе одной конкретной схемы над другой, данные интерпретируются совокупно как относящиеся к классу традиционных систем прямого финансо-

вого стимулирования. Третий блок включал качественный анализ открытых ответов сотрудников и руководителей исследуемых компаний на вопрос о том, чем именно они недовольны в действующей системе вознаграждения. Полученные ответы были сгруппированы по тематическим категориям: для сотрудников — справедливость, прозрачность, стабильность правил, поведенческие последствия, организационная справедливость и др.; для руководителей — охват KPI, поведенческие искажения, административная нагрузка, кадровые последствия, негибкость и стратегические риски.

Сравнительный анализ данных позволил выявить не только различия в восприятии системы стимулирования различными группами, но и пересекающиеся проблемные зоны. Следует учитывать, что оценки сотрудников и руководителей могут быть подвержены ролевым смещениям: сотрудники, как правило, более чувствительны к вопросам справедливости, а руководители — к вопросам легитимации действующих управленческих решений. Однако даже с учётом этого ограничения отсутствие консенсусной положительной оценки действующих схем является значимым исследовательским результатом.

Результаты исследования

1. Обоснование фокуса на прямом финансовом стимулировании в отделе продаж

Первый эмпирический блок был направлен на проверку предположения о том, что для сотрудников отдела продаж прямое финансовое стимулирование имеет более высокое значение, чем для работников смежных подразделений.

Таблица 1. Распределение респондентов по отделам

Категория	Отдел продаж	Бухгалтерия	Логистика	Снабжение
Количество респондентов	86	38	42	30
Доля от общей выборки, %	43,9	19,4	21,4	15,3

Источник: составлено автором по результатам исследования, IV кв. 2025 г.

Как видно из таблицы 1, выборка включает как коммерческую функцию, так и смежные подразделения, что позволяет сопоставлять мотивационные приоритеты различных категорий персонала.

Таблица 2. Ответ на вопрос: «Какой фактор наиболее важен для вашей мотивации?»

Фактор мотивации	Отдел продаж (n=86)	Смежные отделы (n=110)	Разница
Материальное вознаграждение (премия за результат)	67 (77,9 %)	28 (25,5 %)	+52,4 п.п.
Стабильность и гарантированный доход	8 (9,3 %)	41 (37,3 %)	–28,0 п.п.
Предсказуемость работы	3 (3,5 %)	24 (21,8 %)	–18,3 п.п.
Безопасность (защищённость, соцпакет)	2 (2,3 %)	11 (10,0 %)	–7,7 п.п.
Признание и карьерный рост	6 (7,0 %)	6 (5,5 %)	+1,5 п.п.

Источник: составлено автором по результатам исследования, IV кв. 2025 г.

Таблица 3. Ответ на вопрос: «Какой тип стимулирования вы предпочитаете?»

Тип стимулирования	Отдел продаж	Смежные отделы
Высокая переменная часть с низким окладом	54 (62,8 %)	11 (10,0 %)
Сбалансированный вариант (средний оклад + умеренные бонусы)	27 (31,4 %)	68 (61,8 %)
Высокий гарантированный оклад с минимальными бонусами	5 (5,8 %)	31 (28,2 %)

Источник: составлено автором по результатам исследования, IV кв. 2025 г.

Таблица 4. Оценка действующих систем прямого финансового стимулирования в исследуемых FMCG-компаниях

Группа респондентов	Вопрос	Да	Нет	Объём выборки
Сотрудники отдела продаж	Удовлетворены ли вы сутью и содержанием переменной части вознаграждения?	43 (57 %)	32 (43 %)	75
Руководители подразделений	Считаете ли вы, что действующая система стимулирования управляет задачами подразделения на операционном, тактическом и стратегическом уровнях?	8 (67 %)	4 (33 %)	12

Источник: составлено автором по результатам исследования в 4 FMCG-компаниях канала B2B, IV кв. 2025 г.

Полученные данные показывают, что традиционные схемы не обладают безусловно высокой оценкой ни со стороны сотрудников, ни со стороны руководителей. Хотя 57 % сотрудников в целом удовлетворены содержанием переменной части, доля неудовлетворённых достигает 43 %, что для системы, являющейся ключевым мотивационным инструментом, представляет собой значимый уровень проблемности. Среди руководителей 33 % не считают действующую систему

Более трёх четвертей сотрудников отдела продаж — 77,9 % — указали материальное вознаграждение за результат как главный фактор собственной мотивации. Среди смежных подразделений такой ответ дали лишь 25,5 % респондентов. В то же время для работников бухгалтерии, логистики и снабжения более значимыми оказались стабильность и гарантированный доход, а также предсказуемость трудового процесса (см. таблицу 2).

Данные таблицы 3 подтверждают выявленную тенденцию. Почти две трети сотрудников отдела продаж готовы предпочесть модель с высокой переменной частью дохода и относительно низким гарантированным окладом. Среди смежных отделов данную схему выбирают лишь 10,0 % респондентов. Следовательно, прямое финансовое стимулирование для коммерческой функции действительно имеет специфически высокую значимость, что и обосновывает исследовательский фокус настоящей статьи.

2. Оценка действующих традиционных схем стимулирования

Следующим этапом стало изучение того, насколько существующие классические модели прямого финансового стимулирования воспринимаются как достаточные самими участниками коммерческого процесса.

способной управлять задачами подразделения одновременно на операционном, тактическом и стратегическом уровнях. Таким образом, используемые модели нельзя признать провальными, однако они не обеспечивают консенсусной положительной оценки и воспринимаются как ограниченные.

3. Качественный анализ причин неудовлетворённости

Для более глубокого понимания выявленной

ограниченности был проведён качественный анализ открытых ответов сотрудников и руководителей на вопрос о том, чем именно они недовольны в действующей системе вознаграждения. Под формальным выполнением KPI в ущерб реальному бизнес-результату в настоящем исследовании понимается ситуация, при которой сотрудник достигает формально заданных метрик, однако фактическая польза для компании не растёт либо снижается. В зарубежной литературе данное явление иногда обозначается как *gaming the metrics*, однако в дальнейшем в тексте используется русскоязычная формулировка.

Таблица 5. Ключевые зоны ограничений действующих систем прямого финансового стимулирования

Зона ограничения	Проявление у сотрудников	Проявление у руководителей
Справедливость и соответствие вкладу	Цели не отражают реальный вклад; субъективность оценки; различие премий при одинаковом результате	Система не различает качество и сложность задач; не учитывает «тихих» вкладчиков и командную помощь
Прозрачность и понятность	Непонятная формула расчёта премии; слабая обратная связь; неясность доступных бонусов	Высокая потребность в постоянных разъяснениях; сложность калибровки оценки между командами
Стабильность и управляемость правил	Изменение целей в течение периода; ретроактивная корректировка правил; неучёт внешних факторов	Невозможность быстро и корректно перенастроить цели при изменении бизнеса; устаревание схемы
Поведенческие последствия	Стресс, выгорание, агрессивное поведение, снижение взаимопомощи, формальное выполнение KPI в ущерб реальному результату	Оптимизация узких метрик, «культура минимума», подавление инициативы, конфликты в команде
Организационные и кадровые эффекты	Нарушение психологического контракта; отсутствие признания поддерживающей работы	Демотивация «середнячков», текучесть новичков и сильных сотрудников, проблемы найма
Стратегическая полнота	Не учитывается часть реальной работы, не попадающей в KPI	Система не закрывает все целевые показатели, в том числе качество продаж, маржу и долгосрочные задачи

Источник: составлено автором на основе качественного анализа открытых ответов сотрудников и руководителей исследуемых компаний.

Качественный анализ показал, что неудовлетворённость действующими схемами носит не случайный, а системный характер. Сотрудники оценивают систему прежде всего через призму справедливости, прозрачности, предсказуемости и соразмерности дохода реальному вкладу. Руководители концентрируются на иных, но связанных аспектах: неполном охвате результата, поведенческих искажениях, сложности администрирования, кадровых потерях и стратегической ограниченности системы. При этом позиции обеих групп пересекаются в ключевых точках: система может не отражать действительный вклад, провоцировать формальное выполнение измеряемых показателей вместо достижения полноценного результата, ослаблять взаимопомощь и не охватывать весь спектр значимых результатов.

4. Ограничения традиционных инструментов прямого финансового стимулирования в B2B FMCG

Сопоставление литературы и эмпирических материалов позволяет систематизировать ограничения наиболее распространённых инструментов прямого финансового стимулирования.

Таблица 6. Ограничения традиционных инструментов прямого финансового стимулирования в B2B-продажах FMCG

Инструмент	Преимущества	Ключевые ограничения
Высокий фиксированный оклад	Доходная стабильность, низкий стресс, простота администрирования	Слабая связь между результатом и вознаграждением, низкая дифференциация по эффективности

Инструмент	Преимущества	Ключевые ограничения
Модель «базовый оклад + KPI»	Формальная увязка дохода с целями, бюджетная управляемость, привычность	Риск упрощённого набора KPI, субъективность оценки, сложность выбора корректных весов показателей
Агентская система оплаты	Сильный стимул на объём и личный результат, высокая чувствительность дохода к продажам	Игнорирование качества продаж, маржи, дебиторки и командной работы; рост конкуренции и оппортунистического поведения
Бонус за выполнение плана	Понятность целевого ориентира, удобство контроля	Пороговая демотивация, зависимость от качества планирования, перенос сделок между периодами
Командный бонус	Поддержка совместного результата	Размывание личной ответственности, эффект «безбилетника», конфликты из-за неравного вклада

Источник: составлено автором на основе анализа литературы и эмпирического исследования.

Для канала B2B в FMCG перечисленные ограничения особенно значимы, поскольку результат продавца здесь многомерен. Одновременное выполнение задач по выручке, маржинальности, дистрибуции, ассортиментной матрице, клиентскому покрытию, дебиторской дисциплине и качеству взаимодействия с контрагентом не может быть надёжно обеспечено стимулированием по одному измерению. Следовательно, сама логика традиционных схем оказывается недостаточной для управления сложным коммерческим поведением¹.

Обсуждение

Полученные результаты согласуются с основными положениями современной теории мотивации и управления вознаграждением. Во-первых, сравнительный опрос сотрудников отдела продаж и смежных подразделений подтверждает тезис В. Врума о значимости ожидаемой связи между результатом и вознаграждением: для коммерческой функции эта связь является центральной и напрямую влияет на выбор предпочтительной структуры дохода. Сотрудники отдела продаж существенно чаще готовы принимать риск низкой фиксированной части в обмен на более высокий потенциальный доход от результата.

Во-вторых, результаты качественного анализа открытых ответов подтверждают объяснительную силу теории справедливости Дж. Адамса. Для сотрудников критично не только наличие переменной части как таковой, но и её воспринимаемая справедливость: кто и как устанавливает цели, насколько оценка единообразна, отража-

ет ли система реальный вклад, не меняются ли правила «по ходу игры». Это означает, что даже финансово ёмкая схема может терять мотивационный эффект, если она воспринимается как непрозрачная или дискреционная.

В-третьих, данные о неудовлетворённости руководителей и открытые ответы обеих групп подтверждают многозадачную агентскую модель Б. Хольмстрёма и П. Милгрёма. Отдел продаж FMCG в B2B-канале находится в ситуации, когда организация ожидает одновременно роста объёма, сохранения маржи, управляемости дебиторки, соблюдения ассортиментных приоритетов, развития дистрибуции и поддержания качества клиентского взаимодействия. Традиционные схемы, построенные на одном или нескольких упрощённых показателях, неизбежно создают искажения: сотрудник оптимизирует измеряемые показатели, тогда как часть важного результата остаётся без должного стимулирования.

Особого внимания заслуживает выявленное расхождение в акцентах сотрудников и руководителей. Сотрудники чаще говорят о справедливости и прозрачности, руководители — об управляемости, полноте охвата KPI и стратегической достаточности. Это не противоречие, а указание на двустороннюю природу проблемы. Эффективная система стимулирования должна одновременно быть приемлемой для исполнителя и функциональной для бизнеса. Если игнорируется одна из сторон, система либо не будет мотивировать, либо не будет управлять поведением в интересах организации.

1 По результатам исследования также см. Приложение.

Результаты исследования не свидетельствуют о полной непригодности традиционных инструментов. Скорее, они показывают, что такие инструменты сохраняют локальную полезность, но не могут рассматриваться как исчерпывающее решение для сложной коммерческой среды B2B FMCG. Отсюда вытекает необходимость проектирования более сбалансированной модели прямого финансового стимулирования, способной интегрировать требования сотрудников и руководителей и учитывать различия между операционным, тактическим и стратегическим уровнями результата.

Выводы

1. Сравнительный опрос, проведённый в IV квартале 2025 г., показал, что прямое финансовое стимулирование имеет для сотрудников отдела продаж значительно более высокую значимость, чем для работников смежных подразделений. Это эмпирически обосновывает выбор предмета исследования.

2. Традиционные схемы прямого финансового стимулирования, применяемые в FMCG-компаниях канала B2B, не обладают однозначно высокой оценкой ни у сотрудников, ни у руководителей. Следовательно, они не могут рассматриваться как полностью достаточный инструмент управления коммерческой результативностью.

3. Ключевые ограничения действующих систем проявляются в трёх взаимосвязанных измерениях:

- со стороны сотрудников — проблемы справедливости, прозрачности, предсказуемости и соответствия вознаграждения реальному вкладу;
- со стороны руководителей — неполный охват целевых показателей, поведенческие искажения, административная нагрузка и кадровые последствия;
- со стороны бизнеса в целом — неспособность традиционных схем одновременно поддерживать операционные, тактические и стратегические задачи.

4. Наиболее существенным ограничением традиционных инструментов выступает редукция многомерного результата продаж к ограниченному набору показателей. В условиях B2B FMCG это провоцирует формальное выполнение KPI в ущерб реальному бизнес-результату, кон-

фликт между объёмом и качеством продаж, снижение взаимопомощи и ослабление управляемости сложным коммерческим поведением.

5. Перспективная система прямого финансового стимулирования должна быть выстроена на основе согласования требований двух групп стейкхолдеров — сотрудников и руководителей — и опираться не на один показатель, а на сбалансированный набор параметров, отражающих ключевые результаты на операционном, тактическом и стратегическом уровнях.

Заключение

Проведённое исследование позволяет сделать главный вывод: проблема прямого финансового стимулирования в отделах продаж FMCG-компаний канала B2B заключается не в самом факте использования денежных стимулов, а в ограниченности их традиционных форм. Для сотрудников отдела продаж прямое финансовое вознаграждение действительно является центральным мотивирующим фактором, однако классические схемы — фиксированный оклад, модель «оклад + KPI», агентская система и плановые бонусы — уже не обеспечивают полного соответствия сложности коммерческой среды.

Научная значимость работы состоит в том, что ограничения традиционных инструментов прямого финансового стимулирования рассмотрены комплексно — с учётом как теоретических подходов, так и эмпирических данных, отражающих взгляды сотрудников и руководителей. Практическая значимость заключается в выделении требований к системе стимулирования, которая должна быть одновременно справедливой, прозрачной, управляемой, стратегически релевантной и устойчивой к поведенческим искажениям.

Полученные результаты задают логический переход к следующему этапу исследования. Если настоящая статья отвечает на вопрос, почему традиционные схемы стимулирования недостаточны, то дальнейшая работа должна быть направлена на разработку мультипараметрической методики прямого финансового стимулирования, которая позволила бы учитывать требования бизнеса и сотрудников, а также интегрировать ключевые показатели операционного, тактического и стратегического горизонтов.

Список источников

- Бандурин, А. В. Особенности использования ключевых показателей эффективности предприятиями розничных торговых сетей / А. В. Бандурин, Д. Р. Ермакова. DOI: 10.24158/tipor.2023.7.15. EDN: XCAZYV // Теория и практика общественного развития = Theory and Practice of Social Development. 2023; 7:113–124. ISSN: 1815-4964; eISSN: 2072-7623.
- Главатских, О. Б. Роль ключевых показателей эффективности в системе стимулирования труда. DOI: 10.35634/2412-9593-2021-31-3-357-363. EDN: KGYHKJ // Вестник Удмуртского университета. Серия Экономика и право. 2021; 31(3):357–363. ISSN: 2412-9593; eISSN: 2413-2446.
- Егоров, П. М. Критерии оценки эффективности системы оплаты труда сотрудников торговых компаний. DOI: 10.14451/1.232.467. EDN: DJIRXB // Экономические науки. 2024; 232:467–472. ISSN: 2072-0858.
- Киреева, М. М. Управление стимулированием сбыта продукции предприятия на основе применения комплексной методики анализа / М. М. Киреева, А. П. Вострова. EDN: VGDIZR // Финансовый менеджмент. 2025; 3:235–240. ISSN: 1607-968X.
- Синева, Н. Л. Оценка инвестиционных аспектов проекта внедрения системы мотивации персонала / Н. Л. Синева, Ю. Н. Жулькова, В. Ю. Дудина. DOI: 10.34925/EIP.2025.182.9.242. EDN: XAYSOR // Экономика и предпринимательство. 2025; 9:343–1352. ISSN: 1999-2300.
- Vroom V. H. *Work and Motivation*. 1964. Jossey-Bass, 1994. 432 p. ISBN: 978-0787900304.
- Holmstrom B., Milgrom P. Multitask Principal-Agent Analyses: Incentive Contracts, Asset Ownership, and Job Design. DOI: 10.1093/jleo/7.special_issue.24 // *Journal of Law, Economics, and Organization*. 1991. Vol. 7. Special Issue. P. 24–52.
- Jensen M. C., Meckling W. H. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. DOI: 10.1002/9780470752135.ch17 // *Economic Analysis of the Law: Selected Readings* (pp.162–176), 2007.
- Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance // *Harvard Business Review*. 2005; 83(7-8):172.

References

- Bandurin, A. V. Osobennosti ispol'zovaniya klyuchevykh pokazateley effektivnosti predpriyatiyami roznichnykh torgovykh setey [Features of the Use of Key Performance Indicators by Retail Enterprises]. By A. V. Bandurin, D. R. Ermakova. DOI: 10.24158/tipor.2023.7.15. EDN: XCAZYV. *Theory and Practice of Social Development*. 2023; 7:113–124. ISSN: 1815-4964; eISSN: 2072-7623 (in Russ.).
- Glavatskikh, O. B. Rol' klyuchevykh pokazateley effektivnosti v sisteme stimulirovaniya truda [The Role of Key Performance Indicators in the Labor Incentive System]. DOI: 10.35634/2412-9593-2021-31-3-357-363. EDN: KGYHKJ. *Vestnik Udmurtskogo universiteta. Seriya Ekonomika i pravo*. 2021; 31(3):357–363. ISSN: 2412-9593; eISSN: 2413-2446 (in Russ.).
- Egorov, P. M. Kriterii otsenki effektivnosti sistemy oplaty truda sotrudnikov torgovykh kompaniy [Criteria for Assessing the Effectiveness of the Remuneration System for Employees of Trading Companies]. DOI: 10.14451/1.232.467. EDN: DJIRXB. *Ekonomicheskiye nauki*. 2024; 232:467–472. ISSN: 2072-0858 (in Russ.).
- Kireeva, M. M. Upravleniye stimulirovaniyem sbyta produktsii predpriyatiya na osnove primeneniya kompleksnoy metodiki analiza [Sales Promotion Management for Enterprise Products Based on the Application of an Integrated Analysis Methodology]. By M. M. Kireeva, A. P. Vostrova. EDN: VGDIZR. *Finansovyy menedzhment*. 2025; 3:235–240. ISSN: 1607-968X (in Russ.).
- Sineva, N. L. Otsenka investitsionnykh aspektov proyekta vnedreniya sistemy motivatsii personala [Evaluation of investment aspects of the project for the implementation of a personnel motivation system]. By N. L. Sineva, Yu. DOI: 10.34925/EIP.2025.182.9.242. EDN: XAYSOR. *Ekonomika i predprinimatel'stvo*. 2025; 9:343–1352. ISSN: 1999-2300 (in Russ.).
- Vroom V. H. *Work and Motivation*. 1964. Jossey-Bass, 1994. 432 p. ISBN: 978-0787900304.
- Holmstrom B., Milgrom P. Multitask Principal-Agent Analyses: Incentive Contracts, Asset Ownership, and Job Design. DOI: 10.1093/jleo/7.special_issue.24. *Journal of Law, Economics, and Organization*. 1991. Vol. 7. Special Issue. P. 24–52.
- Jensen M. C., Meckling W. H. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. DOI: 10.1002/9780470752135.ch17. *Economic Analysis of the Law: Selected Readings* (pp.162–176), 2007.
- Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*. 2005; 83(7-8):172.

Информация об авторе:

Никитаев Никита Олегович — магистр делового администрирования (МБА), слушатель программы DBA, федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» (РАНХиГС), проспект Вернадского, 82/1, Москва, 119571, Россия, ИНН 7729050901.

Information about the authors:

Nikitaev Nikita O. — MBA, DBA Candildate, Presidential Academy (RANEPА), 82/1 Vernadsky prospect, 82/1, Moscow, 119571, Russia.

Статья поступила в редакцию 10.04.2026; одобрена после рецензирования 28.04.2026; принята к публикации 26.06.2026.
The article was submitted 04/10/2026; approved after reviewing 04/28/2026; accepted for publication 06/26/2026.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Требования к перспективной системе прямого финансового стимулирования, вытекающие из результатов исследования

Перспектива	Требование	Практический смысл
Сотрудник	прозрачность	формула расчёта должна быть понятна заранее
	справедливость	доход должен соотноситься с реальным вкладом и быть сопоставимым в сходных условиях
	предсказуемость правил	цели и формулы не должны изменяться задним числом
	контролируемость	в системе должны преобладать показатели, на которые сотрудник реально влияет
	признание полного вклада	важная поддерживающая и качественная работа не должна выпадать из оценки
Руководитель	полнота охвата результата	система должна учитывать не только объём, но и качество продаж, маржу, дебиторку, развитие канала
	защита от формального выполнения кpi	нужны ограничения, корректирующие коэффициенты и баланс показателей
	управляемость	система не должна требовать чрезмерных затрат времени на расчёт и разъяснения
	адаптивность	возможность корректировать набор показателей при изменении рыночной ситуации
Бизнес	многоуровневая релевантность	система должна поддерживать операционные, тактические и стратегические цели
	масштабируемость	схема должна работать не только в малой, но и в растущей организации
	репутационная и этическая устойчивость	вознаграждение не должно стимулировать действия, противоречащие долгосрочным интересам компании