



org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-61. **2.** Boyatzis R. E. The competent manager: A model for effective performance. New York, NY : John Wiley & Sons, 1982. 317 p. **3.** Dubois D. D., Rothwell W. J. Competency-based human resource management. Palo Alto, CA: Davies Black Publishing, 2004. 215 p. **4.** Maistrenko O., Vasiuk V. Competency-based approach to personnel management as the key to effective organizational development in the conditions of modern challenges. *Економіка та суспільство*. 2025. № 76. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6335>. **5.** McClelland D. C. Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*. 1973. No. 28 (1). P. 1–14.

Стаття надійшла до редакції 23.09.2025 р.



МАРЖИНАЛЬНИЙ ПРИБУТОК ЯК КРИТЕРІЙ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ МЕНЕДЖЕРІВ З ПРОДАЖІВ

УДК 005.95:658.3

Велика О. Ю.

Канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту,
логістики та інновацій ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. Обґрунтовано використання маржинального прибутку як критерію формування системи мотивації менеджерів із продажів. Показано переваги такої системи порівняно із системою мотивації від обсягів реалізації. Запропоновано методи, на основі яких можна визначити планові обсяги доходів і змінних витрат підприємства.

Ключові слова: маржинальний прибуток, обсяги реалізації, дохід, мотивація, ефективність, прибуток, змінні витрати.



Annotation. The use of contribution margin as a criterion for developing a sales manager incentive system is substantiated. The advantages of such a system compared to a sales-volume-based incentive system are demonstrated. Methods for determining planned revenue and variable costs for an enterprise are proposed.

Keywords: contribution margin, sales volume, income, motivation, efficiency, profit, variable costs.



В умовах високої конкуренції ефективність системи продажів напряму впливає на фінансові результати підприємства. Традиційні системи мотивації менеджерів, які ґрунтуються на преміюванні за обсяги продажів або доходи, не відображають реального внеску в прибутковість бізнесу. В результаті можливі ситуації, коли загальний обсяг продажів високий, але підприємство не отримує достатнього прибутку. Найбільш точним показником результативності є маржинальний прибуток, тому що він враховує змінні витрати та відображає здатність приносити дохід для покриття накладних витрат і формування прибутку.

Питанням, пов'язаним з проблемами оцінювання ефективності праці та мотивації менеджерів, присвячено багато праць сучасних науковців, таких як Галаз Л. В. [1], Назарова Г. В. [2], Поліщук О. Т. [3], Самойленко В. В. [4],



Ястремська О. М. [5] та ін. Проте, незважаючи на значну кількість досліджень, недостатньо висвітленими залишаються питання щодо формування системи мотивації менеджерів з продажів, яка б пов'язувала їх інтереси з інтересами самого підприємства.

Мета статті: обґрунтувати доцільність використання маржинального прибутку як критерію формування системи мотивації менеджерів з продажів.

Зазвичай на підприємствах для визначення ефективності роботи менеджерів комерційного відділу, яка стає основою для формування системи мотивації, використовують розмір доходу від продажів, який забезпечив кожний з них. Однак при цьому не враховується той факт, що планові ціни формуються виходячи з планової собівартості, яка базується на планових обсягах виробництва та продажів. Відповідно, якщо скорочуються фактичні обсяги продажів, то питомі постійні витрати зростають, зростає собівартість товару та скорочується маржинальний прибуток.

Таким чином, якщо розглядати ефективність роботи менеджерів комерційного відділу на основі доходу від продажів, то може скластися така ситуація, що вони реалізують менше товарів але за більш високими цінами. Формально менеджери виконують KPI, але внаслідок змін у структурі витрат прибуток підприємства може зменшитися. Тому для преміювання менеджерів з продажів доцільно використовувати маржинальний підхід, який ґрунтується на розрахунку маржинального прибутку. Маржинальний прибуток розраховується за такою формулою [6; 7]:

$$\text{Маржинальний прибуток} = \text{Дохід від продажів} - \text{Змінні витрати} \quad (1)$$

За такого підходу менеджер з продажів буде бачити, що йому необхідно продавати товари з більш високим маржинальним прибутком, а не просто нарощувати обсяги продажів та демпінгувати. Перевищення фактичних показників маржинального прибутку над плановими можуть слугувати основою для преміювання менеджерів комерційного відділу. До цього підходу можна також додати преміювання зі «штрафом» за невиконання планових обсягів продажів. При цьому розраховується плановий маржинальний прибуток для планового обсягу продажів, а фактичний маржинальний прибуток зменшується на втрачену маржу від недопроданого обсягу. Премія менеджера розраховується як відсоток від скоригованого маржинального прибутку.

Маржинальний прибуток є зоною відповідальності менеджера з продажів, який може впливати на ціну та обсяг замовлення, але ніяк не може впливати на рівень податків, рівень заробітної плати адміністративного персоналу, розмір орендної плати та ін. Постійні накладні витрати необхідно покривати, але їх розподіл – це завдання керівництва, а не менеджерів з продажів. Тобто менеджер комерційного відділу не робить чистий прибуток. Він заробляє маржинальний прибуток, з якого вже покриваються накладні витрати та залишається чистий прибуток.

Наприклад, якщо плановий дохід від продажів складає 100 тис. грн, а фактичний – 85 тис. грн, то при використанні системи преміювання за доходом буде враховано, що менеджери виконали план на 85 %. Якщо використовувати маржинальний підхід, то потрібно ще врахувати й розмір постійних і змінних витрат (табл. 1).

Таблиця 1

Приклад розрахунку маржинального прибутку

Показник	План	Факт
Дохід від продажів, тис. грн	100	85
Собівартість, тис. грн, у т. ч.	80	72
постійні витрати, тис. грн	10	10
змінні витрати, тис. грн	70	62
Маржинальний прибуток, тис. грн	30	23

Тобто при преміюванні від маржинального прибутку виконання плану менеджерами складе тільки 77%, що більш точно відображає їх реальний внесок.



Досить часто підприємства заздалегідь можуть встановити тільки планові обсяги продажів у кількісному вимірі, тому що реальні ціни, доходи та змінні витрати будуть залежати від конкретних умов замовлення покупця. Тоді для визначення планових обсягів доходів та змінних витрат можна використовувати такі методи:

1. Зіставлення середньої ціни та середніх змінних витрат. Цей метод підходить, якщо на підприємстві є статистичні дані за попередні періоди (6–12 місяців) та не має різких сезонних коливань. Тоді можна розрахувати середню ціну та змінні витрати на одиницю товару, розділивши загальну їх суму на кількість реалізованих товарів. Недоліком такого методу є згладжування розкиду значень показників, що може призвести до недооцінювання ризиків.

2. Сегментація замовлень. За цього методу усі можливі замовлення розбиваються на 3–5 типових профілів за обсягами, опціями або ціною (наприклад, малий, середній, великий). Для кожного сегмента визначається середній обсяг, середня ціна, середні змінні витрати та частка (вірогідність) у загальній кількості замовлень. Перевагою такого підходу є те, що він враховує структуру асортименту, а недоліком – необхідність сегментації даних та експертних оцінок.

3. Сценарний підхід. За цього методу складаються три сценарії за структурою замовлень та цінами: оптимістичний, очікуваний й песимістичний. Для кожного сценарію розраховуються планові доходи та змінні витрати. Керівництво підприємства приймає рішення, який із сценаріїв обрати за базовий. Використання такого підходу дозволяє врахувати ризики, але не дозволяє отримати єдине значення планового маржинального прибутку.

4. Замовлення плюс набір опцій. Цей метод можна використовувати, якщо кожне замовлення складається із базової позиції та з набору додаткових параметрів. Тоді можна задати ціну й змінні витрати для базової позиції та додавати до неї середню ціну та середні змінні витрати за додаткові параметри з урахуванням частоти використання кожної опції.

5. Мінімальна маржа. Якщо менеджери комерційного відділу вимушені продавати товари за низькими цінами на вимогу покупців, то в плані можна зафіксувати мінімально припустимий маржинальний прибуток або враховувати частку замовлень, що реалізуються нижче за планову маржу.

Система мотивації менеджерів з продажів має бути прив'язана до відсотка виконання плану з маржинального прибутку та може виглядати таким чином: якщо план за маржинальним прибутком виконано й перевиконано, то премія складе 20%; виконання плану на 95–99% – премія 10%; виконання плану на 90–94% – премія 5%.

Таким чином, маржинальний прибуток – це об'єктивний показник ефективності роботи менеджера з продажів, тому що відображає його внесок у покриття накладних витрат. Преміювання на основі маржинального прибутку усуває спотворення, які виникають при використанні тільки кількості проданих товарів й доходів від реалізації, та дозволяє узгодити інтереси комерційного відділу та підприємства в цілому. Система преміювання має розраховуватися як відсоток від маржинального прибутку з урахуванням його фактичних і планових значень. Щоб менеджери комерційного відділу замислювалися й про ціну, й про якість, й про асортимент, у подальшому необхідно розробити та використовувати систему преміювання, яка буде враховувати КРІ за маржинальним прибутком та за КРІ за обсягами продажів.

Література: 1. Галаз Л. В. Підходи до преміювання працівників залежно від результатів діяльності підприємства. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2022. № 33. С. 145–154. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7188969>. 2. Назарова Г. В. Система компенсацій у стимулюванні діяльності менеджерів середньої та вищої ланки. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-23>. 3. Поліщук О. Т., Поліщук О. А., Грибовченко С. С. Облік матеріальних та нематеріальних факторів мотивації працівників, їх вплив на результати діяльності. *Економіка і організація управління*. 2024. № 1 (53). С. 67–77. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.1.7>. 4. Самойленко В. В. Концептуальні основи управління мотивацією персоналу підприємства в умовах воєнного стану // Трансформація соціально-економічних систем в умовах глобалізації = Transformation of socio-economic systems in the context of globalization : кол. моногр. / за ред. В. І. Чобіток. Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2025. С. 219–242. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/36359>. 5. Ястремська О. М., Куліков О. П., Тутова А. С. Стимулювання діяльності менеджерів стратегічного рівня управління підприємствами : монографія. Харків : ФОП Лібуркіна Л.М., 2023. 324 с. 6. Строченко Н., Ковальова О. Маржинально-цільовий підхід планування ефективності підприємницької діяльності. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. № 4. С. 223–229.



DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-4-31>. 7. Шулла Р., Колісник Г., Попик М. Концепція маржинального прибутку як інструменту інформаційної підтримки управлінських рішень та стимулювання персоналу підприємств готельного бізнесу. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*. 2022. № 1 (91). С. 10–20. DOI: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2022.1.2>.

Стаття надійшла до редакції 22.09.2025 р.



THEORETICAL APPROACHES TO THE FORMATION OF CORPORATE SAFETY OF ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE

UDC 005.334:005.52:658

Vizhunov A.

Postgraduate Student of the Department
of International Economic Relations and Business Security
of Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

Ustimenko A.

Postgraduate Student of the Department
of International Economic Relations and Business Security
of Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

Annotation. Theoretical approaches to the formation of corporate safety of organizational development are considered in the work. Evolutionary theories of life cycles of organizational development, models of management of organizational change and appropriate management tools (reframing, restructuring, motivation, revitalization) are analyzed. Methodical support for the formation of safety of strategic changes is determined.

Keywords: organizational development, corporate security, theoretical provisions, business model, management tools, methodological support.



Анотація. У роботі розглянуто теоретичні підходи до формування корпоративної безпеки організаційного розвитку. Проаналізовано еволюційні теорії життєвих циклів організаційного розвитку, моделі управління організаційними змінами та відповідний управлінський інструментарій (рефреймінг, реструктуризація, мотивація, ревіталізація). Визначено методичне забезпечення для формування безпеки реалізації стратегічних змін.

Ключові слова: організаційний розвиток, корпоративна безпека, теоретичні положення, бізнес-модель, управлінський інструментарій, методичне забезпечення.



Theoretical grounds for describing corporate safety of organizational development are created by an evolutionary theory, according to which organization, like biological, have their own life cycle. There are at least ten theoretical models of organization development. The model is considered to be the model proposed by the American