

**ВСП «Харківський торговельно-економічний фаховий коледж
Державного торговельно-економічного університету»**

Циклова комісія економіки, управління та адміністрування

Апончук Владислава Володимирівна

ПІБ здобувача

КУРСОВА РОБОТА

Управління торговим персоналом у процесі персональних продажів

тема

Навчальна
дисципліна

Маркетингові комунікації

назва навчальної дисципліни

Ступінь освіти

Фаховий молодший бакалавр

фаховий молодший бакалавр, молодший бакалавр,
бакалавр

Галузь знань

07 Управління та адміністрування

шифр і назва галузі знань

Спеціальність

075 Маркетинг

код і найменування спеціальності

Освітньо-професійна
програма

Комерційна діяльність

назва освітньо-професійної програми

Академічна група

MP-24

назва академічної групи

Харків, 2025 рік

ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ


Керівник: Тарасов Ігор Юрійович, викладач циклової комісії економіки, управління та адміністрування, кандидат економічних наук, доцент


Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувач  Апончук Владислава
підпис здобувача ІІ здобувача

Підсумкова оцінка: 62 (бали)

Члени комісії з захисту:


Ігор ТАРАСОВ
(підпис)


Тетяна МІТЯЄВА
(підпис)

**ВСП «Харківський торговельно-економічний фаховий коледж
Державного торговельно-економічного університету»**

Циклова комісія економіки, управління та адміністрування

Апончук Владислава Володимирівна

ПІБ здобувача

ЗАВДАННЯ НА КУРСОВУ РОБОТУ

Навчальна дисципліна	Маркетингові комунікації
	назва навчальної дисципліни
Тема роботи	Управління торговим персоналом у процесі персональних продажів
	тема курсової роботи
Термін подання завершеної роботи	18.11.2025 р.
	фаховий молодший бакалавр, молодший бакалавр, бакалавр

Графік виконання роботи

Виконання роботи за розділами	Термін виконання
Вибір та затвердження теми	02.09 – 14.09.2025
Добір та аналіз літератури за обраною темою	16.09 – 21.09.2025
Складання плану курсової роботи	23.09 – 28.09.2025
Написання вступу та I розділу	30.09 – 19.10.2025
Написання розрахункової частини (II розділ) курсової роботи	21.10 – 09.11.2025
Написання висновків та пропозицій, оформлення курсової роботи	11.11 – 16.11.2025
Подання курсової роботи керівнику для рецензування (для рекомендації до захисту)	18.11 – 30.11.2025
Захист курсової роботи	02.12 – 07.12.2025

Завдання видав

Науковий керівник,
кандидат економічних наук



Ігор ТАРАСОВ

(підпис)

«10» вересня 2025 р.

Завдання отримав

Здобувач



Владислава АПОНЧУК
(підпис здобувача)

«10» вересня 2025 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ТОРГОВИМ ПЕРСОНАЛОМ У ПРОЦЕСІ ПЕРСОНАЛЬНИХ ПРОДАЖІВ.....	7
1.1. Сутність та значення персональних продажів у сучасному бізнес-середовищі.....	7
1.2. Поняття, цілі та функції управління торговим персоналом.....	9
1.3. Організаційні моделі та стилі керівництва торговими працівниками.....	12
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ТОРГОВИМ ПЕРСОНАЛОМ У ПРОЦЕСІ ПЕРСОНАЛЬНИХ ПРОДАЖІВ.....	19
2.1. Загальна характеристика підприємства та його торгового відділу.....	19
2.2. Оцінка ефективності діяльності торгових представників та системи мотивації.....	24
2.3. Проблеми та резерви удосконалення управління торговим персоналом.....	28
ВИСНОВКИ.....	33
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	35

ВСТУП

Актуальність. У сучасному бізнес-середовищі персональний продаж залишається одним із найефективніших інструментів взаємодії зі споживачами, оскільки довіра, лояльність та намір клієнта здійснити покупку будуються завдяки прямому спілкуванню. Продавці відіграють вирішальну роль у формуванні іміджу компанії, а їхня ефективність визначає конкурентоспроможність компанії. На тлі постійно зростаючих вимог клієнтів та загострення конкуренції, якісне управління працівниками відділу персонального продажу є особливо важливим, що визначає практичну значущість цієї теми дослідження.

Ця курсова робота має **на меті** теоретично продемонструвати та практично проаналізувати управлінські характеристики продавців у процесі персонального продажу, а також визначити фактори, що підвищують їхню ефективність.

Для досягнення цієї мети в цій курсовій роботі поставлені такі **завдання**:

1. Уточнити зміст та значення персонального продажу та його роль у сучасних підприємствах;
2. Дослідити сутність управління продавцями та визначити основні фактори, що впливають на його ефективність;
3. На прикладі ТОВ «Аптека911.UA» проаналізувати її систему управління продавцями та визначити існуючі проблеми та можливості для вдосконалення;
4. Запропонувати пропозиції щодо підвищення ефективності індивідуальних продажів за рахунок удосконалених методів управління.

Об'єктом дослідження є система управління торговим персоналом підприємств сфери послуг.

Предметом дослідження виступають методи, механізми та інструменти впливу керівника на діяльність працівників, залучених до персональних продажів.

Методологічною основою цього дослідження є аналіз та синтез наукової літератури, порівняльних методів, системних методів, а також застосування спостереження та узагальнення під час вивчення реальної бізнес-діяльності.

Наукова новизна цього дослідження полягає в поглибленому дослідженні характеристик управління торговим персоналом у сфері індивідуальних продажів на прикладі ТОВ «Аптека911.UA» та визначенні впливу психологічних та мотиваційних факторів на ефективність роботи працівників.

Структура роботи: вступ, основна частина з одного теоретичного та одного практичного розділів, висновок та список використаної літератури. У першій частині висвітлюються теоретичні принципи управління торговим персоналом, а в другій частині аналізується реальна ситуація у ТОВ «Аптека911.UA» та пропонуються пропозиції щодо підвищення ефективності індивідуальних продажів. Робота містить 34 сторінки основного тексту.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ТОРГОВИМ ПЕРСОНАЛОМ У ПРОЦЕСІ ПЕРСОНАЛЬНИХ ПРОДАЖІВ

1.1. Сутність та значення персональних продажів у сучасному бізнес-середовищі

У контексті сучасного розвитку ринкової економіки особистий продаж займає унікальне місце серед усіх інструментів маркетингової комунікації. Цей маркетинговий підхід не лише спрямований на пряму демонстрацію продуктів чи послуг потенційним споживачам, але й зосереджений на побудові довгострокових відносин співпраці, заснованих на довірі, професіоналізмі та глибокому розумінні потреб клієнтів [5]. Особистий продаж є однією з найдавніших форм комунікації між покупцями та продавцями, але в сучасному бізнес-середовищі він набув абсолютно нового значення, перетворившись з простої техніки переконання на складну систему управління взаємовідносинами з клієнтами.

Суть особистого продажу полягає в цілеспрямованому особистому контакті між торговими представниками та потенційними покупцями, метою якого є інформування, переконування та заохочення їх до придбання певних продуктів чи послуг. На відміну від масових методів просування, таких як реклама чи зв'язки з громадськістю, особистий продаж базується на персоналізованому підході, що дозволяє адаптувати комунікацію до конкретних потреб споживачів. Ця взаємодія включає активне слухання, аналіз заперечень, побудову емоційних зв'язків та демонстрацію відчутних переваг пропонованих продуктів чи послуг.

В умовах дедалі більш конкурентного та постійно зростаючого споживчого попиту в сучасному бізнес-середовищі особистий продаж відіграє стратегічну роль у формуванні конкурентної переваги компанії. Його важливість полягає в його здатності допомагати компаніям глибше розуміти ринок, безпосередньо збирати відгуки клієнтів та формувати позитивний корпоративний імідж завдяки відмінному сервісу та професіоналізму своїх

співробітників. Прямий контакт з покупцями створює унікальні можливості для розкриття глибинних мотивів поведінки споживачів, які неможливі через непрямі канали комунікації.

Ключовим аспектом особистого продажу є його емоційний та психологічний вимір. Успішні торгові представники не тільки продають товари, але й виступають радниками, консультантами, а іноді навіть партнерами, допомагаючи клієнтам задовольняти їхні потреби. Такий підхід не тільки сприяє разовим продажам, але й будує стабільні відносини, засновані на взаємній довірі та задоволенні. Тому сучасні компанії все більше цінують особистий продаж, розглядаючи його як інструмент управління досвідом клієнтів та інтегруючи його в загальну стратегію розвитку бренду.

Цінність особистого продажу також полягає в його гнучкості у реагуванні на зміни зовнішнього середовища. У періоди економічної нестабільності та коливань або зниження купівельної спроможності споживачів міжособистісне спілкування може допомогти скоригувати пропозиції, переоцінити умови співпраці або запропонувати альтернативи [2]. У таких ситуаціях продавці є не просто менеджерами з продажу, а активними учасниками маркетингового процесу. Це допомагає генерувати попит і забезпечувати стабільність клієнтської бази.

Ще одним важливим фактором є те, що персоналізований продаж дозволяє компаніям пропонувати клієнтам персоналізовані послуги, що особливо важливо в тих сферах, де продукти потребують детального пояснення або мають складні характеристики споживання. Наприклад, персоналізована консультація є важливою при продажу промислового обладнання, фінансових послуг, IT-рішень або медичних виробів, оскільки споживачі очікують не лише отримання продукту, але й професійної підтримки в процесі прийняття рішень. Тому персоналізований продаж – це не просто маркетинговий інструмент, а невід’ємна частина послуг, що складають цінність бренду.

Управління процесом персонального продажу вимагає від керівництва компанії не лише глибокого розуміння економічних аспектів, але й володіння

психологією комунікації, методами переконання та діловою етикою. Продавці представляють імідж компанії, тому їхні здібності, комунікативні навички та мотивація безпосередньо впливають на кінцеві результати діяльності компанії. Успішне управління вимагає системного підходу, включаючи відбір, навчання, оцінку, мотивацію та розвиток співробітників, залучених до процесу персонального продажу.

Окрім економічних вигод, персональний продаж також відіграє життєво важливу соціальну функцію. Він сприяє формуванню культури обслуговування, розвитку культури соціального спілкування та побудові цивілізованих стосунків між бізнесом та споживачами [2]. Успішні продавці не лише продають товари, але й формують довіру до бренду у свідомості клієнтів, створюючи позитивні емоційні переживання, які спонукають до повторних покупок та рекомендацій.

Тому в сучасному бізнес-середовищі персональний продаж є багатовимірним явищем, що інтегрує економічні, соціальні та психологічні фактори. Ці фактори забезпечують ефективну взаємодію між бізнесом та споживачами, сприяють довгостроковим партнерським відносинам, підвищують задоволеність клієнтів та, зрештою, сприяють сталому розвитку бізнесу. Таким чином, у сучасних ринкових умовах управління продавцями, які займаються очними продажами, стає ключовим фактором конкурентоспроможності компанії.

1.2. Поняття, цілі та функції управління торговим персоналом

Ефективне управління торговим персоналом є ключовою умовою стабільної роботи бізнесу, особливо для компаній, основним бізнесом яких є індивідуальні продажі. У сучасному висококонкурентному ринковому середовищі успіх компанії залежить не лише від якості продукції та цінової стратегії, але й від професійної організації її торгового персоналу, який безпосередньо взаємодіє зі споживачами [6]. Торговий персонал виступає мостом між компанією та її клієнтами, перетворюючи стратегічні цілі компанії

на фактичні показники продажів. Тому управління цими співробітниками є складним процесом, що охоплює як організаційний, так і психологічний рівні.

Управління торговим персоналом – це процес, за допомогою якого керівництво цілеспрямовано, систематично та постійно впливає на діяльність торгового персоналу, торгових представників, агентів або консультантів для досягнення цілей компанії. Цей процес включає планування, організацію, мотивацію, координацію та контроль співробітників, які займаються індивідуальними продажами. Суть управління полягає в забезпеченні гармонійної взаємодії між інтересами компанії та інтересами її співробітників, оптимізації робочих процесів, підвищенні ефективності праці та створенні умов для підвищення професійних можливостей торгового персоналу.

У ринковій економіці управління торговим персоналом є особливо важливим, оскільки торговий персонал безпосередньо впливає на фінансові показники компанії. Їхня ефективність визначає обсяг продажів, лояльність клієнтів та репутацію бренду. Також, вплив керівництва не може обмежуватися адміністративним контролем чи наглядом [3]. Сучасна філософія управління базується на партнерстві між менеджерами та підлеглими, де мотивація, участь, саморозвиток та орієнтація на результат відіграють ключову роль.

Метою управління персоналом збуту є створення високопродуктивної команди, яка досягає стратегічних цілей компанії завдяки проактивним індивідуальним зусиллям у сфері продажів. Це включає побудову оптимальної структури відділу продажів, забезпечення відповідного навчання співробітників, підтримку клієнто-орієнтованої корпоративної культури та мотивацію співробітників до постійного вдосконалення. Процес управління повинен враховувати як короткострокові, так і довгострокові цілі – від збільшення продажів до розвитку потенціалу співробітників та підвищення задоволеності співробітників роботою.

Ключовими завданнями управління персоналом збуту є забезпечення стабільності відділу продажів, раціональний розподіл обов'язків, покращення комунікації та професійних навичок співробітників, а також побудова системи

стимулювання, яка поєднує матеріальні та нематеріальні винагороди. Моніторинг результатів діяльності також відіграє вирішальну роль, дозволяючи своєчасно виявляти проблеми.

Функція управління персоналом відділу продажів є дуже складною та охоплює весь життєвий цикл управлінської діяльності. Перший етап – це планування, яке включає визначення потреб у персоналі, постановку цілей та прогнозування ефективності відділу продажів. Другий етап – організація, метою якої є побудова організаційної структури відділу продажів, розподіл ролей та встановлення ефективних каналів комунікації між співробітниками. Етап мотивації не менш важливий, оскільки він гарантує, що співробітники активно працюють над досягненням цілей компанії. Це включає як грошові, так і негрошові стимули, сприяння командному духу та надання можливостей для кар'єрного зростання.

Контрольна функція управління дозволяє оцінювати фактичну ефективність роботи торгового персоналу, порівнювати її із запланованими показниками та виявляти відхилення. Це формує основу для коригування стратегій продажів або тактичних рішень [5]. Функція координації допомагає координувати дії різних відділів компанії, забезпечуючи цілісність процесу продажів та єдність командної роботи. Усе це разом утворює цілісну систему управління, в якій кожен співробітник чітко розуміє свої обов'язки, цілі та стандарти оцінки ефективності.

Варто зазначити, що ефективне управління торговим персоналом не можна відокремити від врахування людської природи. Торгові представники працюють у динамічному та емоційно зарядженому середовищі, де особисті якості, навички налагодження зв'язків, переконливість та здатність долати заперечення є вирішальними. Тому менеджери повинні не лише контролювати процеси, але й виступати наставниками, мотиваторами та лідерами, надихаючи підлеглих на досягнення спільних цілей. Психологічна підтримка, своєчасне визнання досягнень та конструктивний зворотний зв'язок є невід'ємними елементами сучасних моделей управління.

Цілі управління торговим персоналом повинні бути узгоджені зі стратегією розвитку компанії. Якщо компанія зосереджена на розширенні ринку, керівництво повинно робити акцент на залученні нових клієнтів та активному проведенні збутової діяльності. Якщо першочерговим завданням є збереження існуючої клієнтської бази, то необхідно приділяти увагу якості обслуговування, післяпродажній підтримці та побудові довгострокових відносин з клієнтами. Гнучкість системи управління та її здатність адаптуватися до конкретних ринкових умов визначають конкурентоспроможність компанії на її поточному етапі.

Тому управління торговим персоналом – це багаторівневий процес, що інтегрує економічні, організаційні, соціальні та психологічні аспекти. Його головною метою є забезпечення ефективності індивідуальних продажів шляхом професійного розвитку співробітників, ефективної організації роботи та високого стимулювання. Впровадження управлінських функцій не лише допомагає досягти короткострокових результатів, але й допомагає побудувати стабільну команду, прагнучу спільного успіху в ринковій конкуренції та сталого розвитку компанії.

1.3. Організаційні моделі та стилі керівництва торговими працівниками

Організація роботи торгового персоналу значною мірою залежить від моделі управління компанії та стилю керівництва. У сучасному бізнес-середовищі індивідуальні продажі є ключовим інструментом комунікації з клієнтами; тому вибір ефективної моделі управління визначає якість взаємодії між менеджерами та торговим персоналом, їхню мотивацію, продуктивність праці та загальну ефективність роботи відділу продажів [3]. На організаційну модель управління торговим персоналом впливають розмір компанії, характеристики продукту, особливості ринку та корпоративна культура. Одночасно стиль управління визначає характер взаємодії між менеджерами та

підлеглими, впливаючи на психологічну атмосферу в команді та поведінку співробітників під час процесу продажу.

Загалом, організаційна модель управління визначає структурну логіку відділу продажів, ступінь централізації прийняття рішень, а також обсяг повноважень та відповідальності торгового персоналу. У традиційній моделі управління є переважно ієрархічним, керівники відділів відповідають за постановку завдань, контроль виконання завдань та оцінку результатів. Ця модель, як правило, підходить для компаній з чітко визначеними та стандартизованими процесами, де стандарти продажів встановлюються на рівні компанії та суворо дотримуються всіма співробітниками. Це забезпечує суворий контроль, але іноді може придушувати креативність торгового персоналу, що негативно впливає на емоційні фактори окремих продажів.

Інша модель управління базується на делегуванні, що надає торговому персоналу більшу автономію. У цій моделі продавці можуть самостійно визначати, як працювати з клієнтами, мати повноваження визначати конкретні умови співпраці або коригувати методи продажів відповідно до конкретних обставин. Цей підхід підходить, коли продавці виступають консультантами та мають глибокі знання про продукти, такі як технології, фінансові послуги або продажі B2B. Делегування допомагає розвивати відповідальність та ініціативу співробітників, але також вимагає високого рівня професійної зрілості та внутрішньої мотивації в команді.

Іншою організаційною моделлю є матричне управління, яке поєднує функціональні та проектні підходи до управління. Ця модель зазвичай використовується для продавців, коли компанія обслуговує кілька груп клієнтів або різні набори продуктів [6]. Продавці можуть одночасно звітувати як керівнику відділу продажів, так і конкретним проектним або регіональним менеджерам. Це сприяє швидкій адаптації до змін на ринку, але також вимагає постійної координації між менеджерами та співробітниками.

Окрім організаційної моделі, вирішальне значення також має стиль керівництва, який визначає, як менеджери впливають на поведінку продавців.

Авторитарний стиль керівництва характеризується централізованою владою в руках менеджерів, суворим наглядом за поведінкою продавців та вимогою суворого дотримання інструкцій. Цей стиль управління часто використовується в малому бізнесі, де менеджер виступає одночасно власником і менеджером. Хоча такий підхід дозволяє швидко приймати рішення, він може знизити мотивацію співробітників і створити напруженість у команді.

На відміну від авторитарного управління, демократичне управління базується на спільному прийнятті рішень, повному врахуванні думок співробітників і наданні їм можливості впливати на рішення організації. У персональних продажах цей підхід допомагає побудувати довіру між менеджерами та торговим персоналом, підвищуючи мотивацію співробітників та їх ентузіазм щодо участі в розвитку компанії. Продавці відчують себе цінними, що позитивно впливає на якість спілкування з клієнтами та задоволеність роботою.

Сучасні підприємства все частіше застосовують ліберальний стиль управління, заснований на високому ступені автономії співробітників. У персональних продажах цей стиль в першу чергу підходить для старших фахівців, здатних самостійно розробляти стратегії взаємодії з клієнтами.

Зростання підприємництва та зміни в культурі комунікації призвели до трансформаційних стилів управління, які дедалі частіше поширюються у відділах продажів [6]. Трансформаційне управління наголошує на здатності менеджерів мотивувати співробітників, формувати бачення майбутнього, підтримувати розвиток співробітників та допомагати їм досягати амбітних цілей. Цей стиль особливо важливий у персональних продажах, оскільки він може розкрити потенціал співробітників, підвищити їхню мотивацію та допомогти створити позитивну емоційну атмосферу, що є вирішальним для успішної взаємодії з клієнтами.

Таким чином, вибір організаційної моделі та стилю управління визначає ефективність роботи торгового персоналу та якість персональних продажів. Менеджери повинні враховувати конкретні обставини компанії, кваліфікацію

співробітників, характер продукту та потреби клієнтів. Організації, які вміло інтегрують елементи різних моделей управління, застосовують гнучкі підходи до управління та зосереджуються на розвитку співробітників та побудові партнерських відносин у команді, часто досягають найкращих результатів.

Мотивація торгового персоналу є ключовим фактором підвищення ефективності індивідуальних продажів, оскільки співробітники, які безпосередньо взаємодіють з клієнтами, формують перше враження про компанію, впливають на рішення щодо купівлі та закладають основу для довгострокових відносин [2]. У торговому секторі якість комунікації нерозривно пов'язана з внутрішньою мотивацією продавця: їхня залученість, задоволення та професіоналізм безпосередньо відображаються на їхній здатності обробляти заперечення, пропонувати альтернативи та підтримувати лояльність клієнтів. Тому механізми стимулювання охоплюють більше, ніж просто матеріальні винагороди; вони є багатограним процесом, призначеним для створення умов, що мотивують співробітників прагнути до значимих результатів та перевищувати встановлені стандарти.

В індивідуальних продажах важливо визнати, що стимулювання не є однаково ефективним для всіх співробітників. Деякі продавці в першу чергу зосереджені на матеріальних вигодах, активно реагуючи на такі стимули, як бонуси, надбавки та комісійні з продажів. Інші потребують визнання, підтримки та відчуття кар'єрного розвитку. На практиці ефективний менеджер поєднує ці аспекти, щоб забезпечити збалансований підхід до стимулювання, оскільки єдина система винагород не може повністю задовольнити потреби всіх членів команди. Саме тому сучасні роздрібні компанії все частіше застосовують диференційовані методи стимулювання, щоб адаптуватися до індивідуальних рис працівників, складності асортименту продукції та специфічних характеристик груп клієнтів.

Хоча матеріальні стимули залишаються найочевиднішим мотиватором, вони вже не є єдиним механізмом. В окремих структурах продажів необхідно враховувати психологічні фактори, пов'язані з почуттям значимості у

працівника. Похвала від керівництва, можливості впливати на рішення всередині роздрібного магазину та участь у оформленні вітрин або плануванні асортименту товарів можуть забезпечити додаткові стимули для розвитку кар'єри працівників. Ці фактори створюють партнерську інтерактивну атмосферу, дозволяючи продавцям відчувати себе не лише виконавцями, а й активними учасниками бізнес-процесу. Це підвищує їхнє почуття відповідальності за кінцеві результати, стимулює їхню ініціативу та підвищує рівень успішності продажів.

Одночасно важливим завданням менеджерів є створення умов для розвитку кар'єри продавців. Постійне навчання комунікативним навичкам, навчання роботі з запереченнями клієнтів, ознайомлення з новим позиціонуванням продуктів та практика навичок презентації сприяють підвищенню впевненості працівників. Працівники з достатніми знаннями менш схильні до вигорання та володіють більш креативними та адаптивними стратегіями у складних комунікативних ситуаціях. Таким чином, покращується рівень конверсії, підвищується якість консультацій та зміцнюється лояльність клієнтів.

Мотивація торгового персоналу також повинна включати створення комфортного робочого середовища. Компанії, які цінують позитивну психологічну атмосферу, отримують більше вигод з точки зору продуктивності, оскільки співробітники почуваються в безпеці, вільно пропонують пропозиції та не бояться помилятися. Гармонійна атмосфера в колективі створює командну підтримку, що особливо важливо в періоди пікового потоку клієнтів або під час запуску нових стандартів обслуговування [5]. Досвід показує, що співробітники, які відчувають довіру керівництва, краще взаємодіють один з одним і несуть більшу відповідальність за процес продажу.

Вирішальною передумовою ефективного стимулювання є прозорість. Коли працівники чітко розуміють, чому їх винагороджують, і бачать справжній зв'язок між результатами діяльності та стимулюванням, їхня довіра до керівництва зростає, а їхня впевненість у справедливості системи зміцнюється. І

навпаки, непрозорі або суперечливі механізми винагородження призводять до розчарування працівників у роботі, зниження продуктивності та збільшення плинності кадрів. Тому менеджери повинні встановити чіткі стандарти оцінки ефективності роботи, оперативно повідомляти про зміни та надавати зворотний зв'язок, який не лише виправляє недоліки, але й підкреслює досягнення.

Таким чином, мотивація та винагородження торгового персоналу – це багатогранний процес, що інтегрує матеріальні, психологічні та організаційні аспекти. Ефективність окремих продажів значною мірою залежить від того, якою мірою система стимулювання та підтримки враховує індивідуальні потреби працівників, характеристики команди та специфіку сегмента продукції. Добре розроблена політика стимулювання може створити умови для подальшого кар'єрного розвитку працівників, покращити якість обслуговування клієнтів, підвищити конкурентоспроможність компанії та забезпечити стабільне зростання продажів.

Психологічна взаємодія між менеджерами та торговим персоналом відіграє вирішальну роль у формуванні ефективної роботи команди, оскільки якість комунікації визначає рівень довіри, мотивацію співробітників та здатність команди підтримувати стабільну продуктивність під тиском. Торговий персонал повинен постійно взаємодіяти з клієнтами, що вимагає значних вкладень емоційних ресурсів; тому управлінська підтримка є життєво важливим фактором психологічної стабільності співробітників [3]. Стиль спілкування менеджера, реакція на помилки та здатність слухати думки співробітників і надавати конструктивний зворотний зв'язок впливають на психологічний стан співробітників, тим самим впливаючи на їхню впевненість та рівень тривожності.

Емоційний інтелект менеджера – здатність розпізнавати емоційні стани підлеглих, регулювати власні реакції та створювати психологічно комфортне середовище – суттєво впливає на ефективність взаємодії. Керівники, які розуміють свою команду, зазвичай досягають кращих результатів, оскільки співробітники більш сприйнятливі до порад, більш прагнуть навчатися та більш

активні. З іншого боку, авторитарна взаємодія, що супроводжується критикою та відчуженням, часто призводить до прихованих конфліктів, зниження мотивації співробітників та «пасивної» поведінки.

Здатність лідера забезпечувати прозору та своєчасну комунікацію також має вирішальне значення. Коли співробітники чітко розуміють очікування, правила взаємодії, критерії оцінювання та цілі завдань, стресові ситуації можна зменшити, а також встановити стабільний робочий ритм.

Психологічні фактори взаємодії в системі управління торговим персоналом впливають не лише на мікроклімат команди, але й на загальну ефективність окремих процесів продажів. Якість співпраці між співробітниками та клієнтами, задоволеність роботою та стабільність співробітників залежать від того, чи зможуть менеджери встановити довірливе, професійне та підтримуюче спілкування зі своїми співробітниками.

\

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ТОРГОВИМ ПЕРСОНАЛОМ У ПРОЦЕСІ ПЕРСОНАЛЬНИХ ПРОДАЖІВ

2.1. Загальна характеристика підприємства та його торгового відділу

ТОВ «Аптека911.UA» – це сучасне українське фармацевтичне підприємство, яке поєднує класичний формат аптечної мережі з інноваційними цифровими інструментами та сервісами нового покоління. Компанія була зареєстрована в Україні у 2020 році (код ЄДРПОУ 43631965) та має офіційну юридичну адресу: Харківська область, м. Харків, в'їзд Білостоцький, буд. 3. Попри відносно недавню формальну реєстрацію, діяльність мережі має набагато глибше коріння: бренд «Аптека 911» розвивається з 1996 року і за цей час перетворився на одного з найпомітніших, найбільш динамічних і впізнаваних учасників українського фармацевтичного ринку [7].

Мережа функціонує під брендами «Аптека 911» та «Аптека оптових цін», що дозволяє охоплювати широкий спектр потреб споживачів – від повсякденного аптечного обслуговування до закупівель великих партій товарів. Завдяки такій багаторівневій структурі компанія вибудувала комплексну модель роботи, де фізичні аптечні точки доповнюються потужними цифровими платформами.

Відповідно до КВЕД, основним напрямом діяльності товариства є оброблення даних та технічна підтримка роботи веб-ресурсів. Така класифікація повністю відображає сучасну операційну модель компанії, що базується на синергії фармацевтичної торгівлі та високотехнологічних ІТ-рішень. Завдяки цьому «Аптека911.UA» забезпечує швидкий доступ до інформації про лікарські засоби, автоматизовані процеси обробки замовлень, оперативну логістику та взаємодію з клієнтами в онлайн-форматі.

Додаткові напрямки діяльності охоплюють надання інформаційних та консультаційних послуг, рекламну діяльність, оренду майна, адміністрування сервісів та іншу підтримувальну діяльність, яка забезпечує стабільне функціонування торговельних підрозділів і цифрових платформ підприємства.

Завдяки різнопрофільності компанія вибудувала масштабну екосистему, що охоплює всі ключові процеси – від формування онлайн-каталогів до супроводу клієнтських сервісів [7].

На офіційному веб-сайті компанії представлено понад 50 000 найменувань товарів аптечного та парафармацевтичного асортименту, що робить ресурс одним із найбільших фармацевтичних онлайн-каталогів в Україні. Щомісяця його відвідують понад 3,6 млн користувачів (за даними компанії), що свідчить про високу довіру споживачів, стабільний попит і значний вплив бренду на цифровий сегмент фармацевтичного ринку [9].

Компанія активно розвиває цифрові канали взаємодії з клієнтами. Зокрема, ТОВ «Аптека911.ЮА» стала однією з перших аптечних мереж в Україні, яка запровадила **онлайн-бронювання товарів**, створила платформу для оформлення заявок за державною програмою «Доступні ліки» та запустила сервіс **телемедицини консультацій** із сімейними лікарями. Розвиток онлайн-сервісів дозволив підприємству посилити конкурентні переваги та охопити широку аудиторію користувачів, які обирають дистанційні форми обслуговування.

У системі управління ТОВ «Аптека911.UA» торговий відділ посідає ключове місце, оскільки саме він відповідає за організацію торговельної діяльності підприємства та забезпечення ефективного фармацевтичного обслуговування населення (рис.2.1). Його функціонування охоплює широкий спектр завдань, що формують основу комерційної політики компанії. До важливих функцій торгового відділу належать розроблення та підтримка асортиментної стратегії, моніторинг та вибір надійних постачальників, укладання договорів на поставку продукції, планування оптимального рівня товарних запасів та контроль за своєчасним поповненням аптечних полиць. Відділ також здійснює формування цінової політики з урахуванням державного регулювання, конкурентного середовища та купівельної спроможності цільових груп споживачів [7].



Рис. 2.1 – Структура управління на підприємстві ТОВ «Аптека911.UA»

Окремим напрямом роботи торгового відділу є **аналіз динаміки попиту та купівельної активності**. Спеціалісти відділу регулярно проводять аналіз продажів, визначають найпопулярніші лікарські засоби, сезонні коливання, рівень залишків, прогнозують потреби населення та коригують замовлення. На основі зібраних даних формується оптимальний товарний портфель, що дозволяє утримувати баланс між різними категоріями продукції та забезпечувати доступність необхідних препаратів [9].

Крім того, торговий відділ відповідає за впровадження стандартів обслуговування в усіх аптечних підрозділах мережі. Це включає розроблення єдиних правил викладки товару, регламентів взаємодії з покупцями, контролю якості консультацій, а також узгодження маркетингових акцій та програм лояльності. Завдяки цьому мережа забезпечує однакові стандарти обслуговування незалежно від регіону, де розташована аптека.

Мережа ТОВ «Аптека911.ЮА» здійснює діяльність у більш ніж 490 населених пунктах України – від великих міст до невеликих селищ, включаючи території, що розташовані поблизу районів бойових дій. Сукупна кількість аптечних закладів перевищує 1600 об'єктів роздрібної торгівлі. Асортимент, представлений на офіційному веб-ресурсі компанії, налічує понад 50 тисяч найменувань товарів фармацевтичної групи. За інформацією компанії, щомісяця онлайн-платформа приваблює понад 3,6 млн відвідувачів. Станом на березень 2024 року в мережі зайнято більш ніж 11 тисяч працівників [1; 7].

Система управління торговим персоналом у мережі ТОВ «Аптека911.ЮА» ґрунтується на принципах ефективного кадрового менеджменту, корпоративної етики та соціальної відповідальності (рис.2.2). Так як компанія є одним із найбільших роботодавців у сфері фармацевтичних послуг, управління персоналом торгового напрямку потребує чіткої організації, прозорих стандартів і постійного розвитку компетенції співробітників.

Оскільки діяльність аптечної мережі передбачає значну кількість об'єктів роздрібної торгівлі, ефективна координація роботи торгового персоналу стає критичним елементом управління підприємством. Це включає чіткий розподіл функцій між центральним офісом та аптечними підрозділами, забезпечення єдиних стандартів обслуговування, контролю якості та дотримання фармацевтичних норм.

Система управління торговим персоналом



Рис. 2.2 – Система управління торговим персоналом

На основі аналізу організаційної та фінансової інформації можна визначити кілька особливостей, які, ймовірно, характеризують систему управління торговим персоналом ТОВ «Аптека911.UA» [10]:

- централізований характер управління – наявність одного юридичного центру прийняття рішень та розгалуженої мережі аптек свідчить про централізоване планування кадрової політики, найму, розподілу персоналу та обліку трудової діяльності.

- формалізовані процедури роботи з персоналом – діяльність фармацевтичної мережі передбачає чітке нормативне регулювання, тому підприємство, ймовірно, має систематизовані посадові інструкції, стандарти обслуговування клієнтів, регламенти прийому на роботу та атестації працівників.

- потреба в постійному навчанні персоналу – фармацевтичний ринок швидко оновлюється, тому управління торговим персоналом має включати навчання провізорів і фармацевтів, підвищення кваліфікації та контроль за дотриманням професійних вимог.

- Орієнтація на єдині стандарти мережі – зростання кількості аптек передбачає необхідність забезпечення однакової якості обслуговування в усіх

торгових точках, що є одним з ключових завдань системи управління торговим персоналом.

Аналіз публічних даних свідчить, що ТОВ «Аптека911.ЮА» має організовану та розвинену систему управління торговим персоналом, що забезпечує стабільне функціонування аптечної мережі. Динамічне зростання чисельності працівників, централізований характер управління та специфіка фармацевтичного ринку визначають необхідність формалізованого підходу до роботи з персоналом [10].

2.2. Оцінка ефективності діяльності торгових представників та системи мотивації

Оцінювання результативності роботи торгових представників у мережі ТОВ «Аптека911.ЮА» є важливою складовою управління збутовими процесами та конкурентоспроможністю компанії на фармацевтичному ринку. Оскільки мережа охоплює значну кількість аптек у різних регіонах країни, саме торгові представники виконують ключову роль у забезпеченні стабільного асортименту, контролі дистрибуції та формуванні довготривалих партнерських відносин з постачальниками й внутрішніми підрозділами.

На рис. 2.3 надано показники дохідності досліджуваного підприємства.

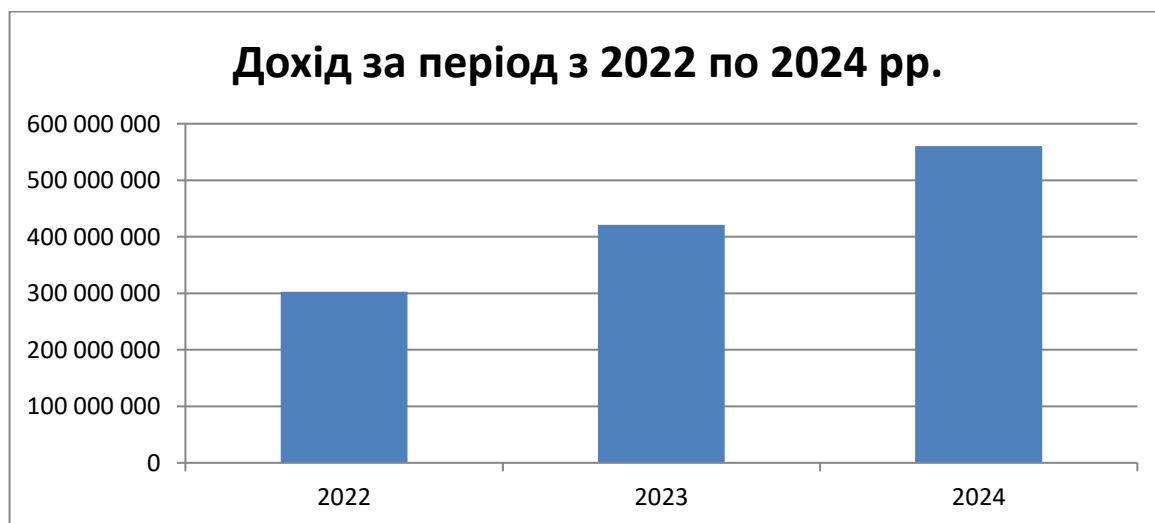


Рис. 2.3 – Дохід ТОВ «Аптека911.УА» за 2022 - 2024 р.р.

Про ефективність роботи торговельного відділу свідчить, зокрема те, що дохід підприємства протягом досліджуваного періоду з 2022 по 2024 роки демонструє суттєве та стабільне зростання. У 2022 році він становив лише 302,50 млн грн, тоді як у 2024 році досяг 560,24 млн грн, що свідчить про інтенсивну експансію мережі та збільшення обсягів реалізації [10].

У 2025 році за результатами двох кварталів дохід склав 294,38 млн грн, що дорівнює понад 52 % від річного доходу за 2024 рік. Така динаміка вказує на збереження тенденції зростання та високий потенціал перевищення попередніх показників до кінця 2025 року.

Загалом, доходи підприємства збільшилися більш ніж у 25 разів за чотири роки, що свідчить про значне розширення сфери діяльності, збільшення кількості торгових точок та зміцнення ринкових позицій [8].

Для аналізу ефективності діяльності торгових представників також застосовується комплексний підхід, що включає як кількісні, так і якісні показники. До кількісних критеріїв належать обсяг реалізації в закріплених аптеках, виконання планових показників продажу, збільшення представленості товарних груп та розширення портфеля постачальників. Якісні індикатори охоплюють рівень комунікації з фармацевтами та управляючими аптек, швидкість реагування на зміни попиту, якість звітності та дотримання корпоративних стандартів.

Важливим чинником підвищення результативності є система мотивації персоналу. У ТОВ «Аптека911.ЮА» вона зазвичай поєднує фіксовану частину заробітної плати з бонусною системою, що залежить від виконання індивідуальних і командних КРІ. До мотиваційних інструментів також можуть входити програми навчання, можливість кар'єрного росту, участь у внутрішніх конкурсах та додаткові нематеріальні заохочення.

Підвищення оплати праці є важливою складовою матеріальної мотивації, що дозволяє компанії утримувати кваліфікованих працівників, знижувати рівень плинності кадрів та формувати конкурентоспроможний HR-бренд на ринку праці.

Разом з тим варто зазначити, що ефективність мотивації не може оцінюватися лише через призму заробітної плати. Зростання доходу працівників має підкріплюватися розвитком інших стимулюючих елементів – можливостями професійного навчання, кар'єрного просування, участю у корпоративних програмах, дотриманням принципів прозорості комунікації та визнанням результатів праці [4].

Ефективна мотиваційна стратегія сприяє підвищенню залученості торгових представників, стимулює їх до активнішої роботи з аптечними точками та забезпечує стабільні результати продажу. Поєднання чіткої системи оцінювання та продуманої мотивації формує прозору модель управління персоналом, що позитивно впливає на загальну продуктивність мережі й дозволяє швидко адаптуватися до змін фармацевтичного ринку [5, с.49].

Проведений аналіз дає змогу сформувати комплексну оцінку ефективності роботи торгового персоналу та системи мотивації у мережі ТОВ «Аптека911.ЮА». Основні висновки оформлені у табл. 2.1.

Оскільки матеріальне стимулювання потребує значних фінансових витрат, мережа ТОВ «Аптека911.UA», активно розвиває інструменти нематеріальної мотивації. На основі аналізу функціонування цієї підсистеми можна виділити такі її характеристики та проблемні моменти:

- інформування працівників про діяльність компанії: регулярно, раз на квартал, керівництво звітує перед колективом; комунікації відбуваються відкрито завдяки компактності структури та доступності менеджменту;
- корпоративні заходи: особлива увага приділяється святковим подіям – Новому року, Дню працівників, Міжнародному жіночому дню, що сприяє командній згуртованості;
- публічне визнання досягнень: працівників заохочують шляхом присвоєння звання «Працівник року» та розміщення інформації про найкращих співробітників на дошці пошани;

Таблиця 2.1 – Підсумкова оцінка ефективності роботи торгового персоналу та системи мотивації мережі ТОВ «Аптека911.UA».

Ключовий висновок	Характеристика та зміст оцінки
Зростання доходів	Торгові представники забезпечують стабільне збільшення виручки, що підтверджується фінансовими результатами за останні роки.
Ефективність мотиваційної системи	Дієва система мотивування дозволила компанії утримувати позитивні прибутки навіть у кризові періоди.
Підвищення заробітних плат	Зростання оплати праці сприяє підвищенню продуктивності та рівню залученості персоналу.
Оптимізація чисельності персоналу	Скорочення штату не погіршило результати, а підвищило продуктивність індивідуальних працівників завдяки ефективному управлінню.
Інвестиції в технології та інфраструктуру	Оновлення технологічної бази розширює можливості торгового персоналу та підсилює їх результативність.

- умови праці та безпека: санітарні та гігієнічні стандарти відповідають високим вимогам; інструктажі з охорони праці проводяться при прийомі та періодично протягом року;

- кар'єрні можливості: перспективи службового зростання для персоналу обмежені; системна програма планування кар'єри відсутня, а підвищення переважно можливе лише за умови внутрішнього заміщення вакансій;

- професійний розвиток: для виробничих позицій навчальні можливості здебільшого регламентовані законодавством; управлінці періодично

залучаються до тренінгів, проте система навчання не носить регулярного характеру [9].

На основі зазначених тез можна дійти висновку, що найбільш проблемними елементами нематеріальної мотивації в мережі ТОВ «Аптека911.UA» є обмежені можливості вертикального кар'єрного руху та недостатньо розвинена система професійного навчання.

2.3. Проблеми та резерви удосконалення управління торговим персоналом

Управління торговим персоналом у мережі ТОВ «Аптека911.UA» є одним із центральних елементів забезпечення стабільності продажів, підвищення якості фармацевтичного обслуговування та збереження конкурентних позицій на ринку. Оскільки компанія продовжує активно розширювати масштаб своєї діяльності, кадрова система стикається з низкою труднощів, пов'язаних із неоднорідністю регіонального розвитку, постійним оновленням асортименту, підвищенням навантаження на працівників та зростанням вимог споживача до сервісу [9].

Однією з найпомітніших проблем є нерівномірне кадрове навантаження між торговими точками. Аптеки, розташовані у великих містах та густонаселених районах, працюють в умовах інтенсивного потоку клієнтів, що збільшує навантаження на фармацевтів та провізорів. Натомість аптеки в менш населених регіонах або на прифронтових територіях часто стикаються з дефіцитом персоналу, що призводить до перевтоми співробітників і зниження рівня консультаційної роботи. Це негативно позначається як на продуктивності праці, так і на загальному враженні клієнтів від обслуговування.

Суттєвим викликом є висока плинність кадрів. Частина працівників залишає компанію через напружені графіки, стресові фактори, недостатність мотиваційних стимулів або високий рівень конкуренції на ринку фармацевтичних послуг. Така ситуація ускладнює довгострокове планування та

змушує керівництво постійно проводити додаткові витрати на пошук і адаптацію нових співробітників.

Ще однією проблемою є обмеженість системи професійного навчання. Хоча компанія здійснює підготовку персоналу, темпи оновлення асортименту та зміни у фармацевтичних вимогах потребують значно ширшого та регулярнішого навчального підходу. Недостатня глибина внутрішніх тренінгів іноді призводить до того, що працівники не завжди володіють повною інформацією щодо товарних позицій або особливостей їх відпуску, що знижує якість консультацій та рівень довіри покупців [4].

Проблеми також спостерігаються у сфері оцінювання ефективності роботи персоналу. Відсутність єдиних, уніфікованих показників призводить до різного трактування результативності в окремих аптечних точках. Нерівномірність підходів ускладнює формування об'єктивної системи преміювання, стримує розвиток кар'єрного зростання та знижує мотиваційний ефект управлінських рішень.

Певні труднощі пов'язані й з недостатнім рівнем автоматизації управлінських процесів. Частина комунікацій між центральним офісом, керівниками аптек і торговим персоналом все ще здійснюється вручну, що сповільнює реагування на зміни ринку, ускладнює контроль за виконанням планів і збільшує ймовірність виникнення помилок.

Разом із тим підприємство володіє значним потенціалом для удосконалення підходів до управління торговим персоналом. Підвищення ефективності кадрової політики можливе через оптимізацію планування праці та формування більш точного прогнозування потреб у персоналі. Введення уніфікованого підходу до графіків роботи, а також системи оперативного перерозподілу кадрів між аптечними точками може покращити баланс навантаження та підвищити рівень продуктивності.

Вагомого значення набуває вдосконалення системи навчання. Регулярне проведення онлайн-курсів, тематичних вебінарів та спеціалізованих модулів з оновлення професійних знань дозволить забезпечити високий рівень

компетентності співробітників та підвищити якість консультаційної діяльності. Створення системи внутрішньої сертифікації сприятиме формуванню культури професійної відповідальності та підвищенню довіри з боку клієнтів.

Водночас модернізація системи мотивації може суттєво покращити рівень залученості персоналу. Поєднання прозорих фінансових заохочень із нематеріальними мотиваційними інструментами, такими як рейтинги, корпоративні відзнаки чи можливості кар'єрного зростання, сприятиме зменшенню плинності кадрів і зміцненню корпоративної культури.

Автоматизація управління персоналом є ще одним важливим резервом розвитку. Використання HR-платформ і цифрових інструментів дозволить систематизувати облік показників ефективності, прискорити обмін інформацією, покращити контроль за виконанням планових завдань та оптимізувати внутрішні процеси.

У підсумку можна зазначити, що мережа ТОВ «Аптека911.UA» має значний потенціал для вдосконалення системи управління торговим персоналом. Незважаючи на наявні проблеми, пов'язані з навантаженням, мотивацією, навчанням та організаційною структурою, правильне використання наявних резервів здатне забезпечити підвищення ефективності роботи персоналу, зміцнення ринкових позицій компанії та покращення якості обслуговування клієнтів.

Підвищення результативності персональних продажів у мережі ТОВ «Аптека911.UA» безпосередньо залежить від якості управління персоналом, адже саме працівники першої лінії формують кінцевий обсяг реалізації та рівень задоволеності клієнтів. Однією з найсуттєвіших проблем, що стримує продуктивність, є нерівномірний розподіл операційного навантаження між співробітниками. У деяких аптеках зафіксовано, що частина фармацевтів опрацьовують до третини більше покупців, ніж інші, що спричиняє перевтому, збільшення кількості помилок і зниження якості консультацій. Для вирішення цього завдання доцільно застосувати автоматизований механізм розподілу клієнтопотoku, який інтегрується із CRM-системою та враховує досвід

працівника, складність запитів покупців, середній чек і швидкість обслуговування. Визначення оптимального ліміту клієнтів для одного працівника (не більше 250 активних звернень на зміну) дасть змогу стабілізувати навантаження і підвищити конверсію аптечних продажів на 6–8% у середньостроковій перспективі [3].

У фармацевтичному ритейлі персональні продажі забезпечують більше половини всього обороту, а за деякими дослідженнями – до 75%. Це підтверджує, наскільки критичною є професійність торгового персоналу. Водночас опитування працівників мережі ТОВ «Аптека911.UA» свідчать, що значна частина фармацевтів незадоволена чинною системою адаптації та рівнем методичної підтримки нових співробітників. Майже дві третини персоналу відзначають, що саме нестача підготовки новачків і відсутність єдиних стандартів стимулювання знижують їхню мотивацію до досягнення вищих результатів [4].

Система преміювання у багатьох аптеках також потребує вдосконалення. Лише близько 40% працівників повністю розуміють логіку формування своєї премії, що свідчить про недостатню прозорість мотиваційної моделі. Для підвищення результативності персональних продажів необхідно чітко структурувати систему винагороди, встановивши визначальні критерії її нарахування. Найбільшу вагу доцільно залишити за виконанням плану продажів (близько 40%), тоді як залучення нових постійних покупців може формувати 30% премії. Окремими елементами мають залишатися якість консультацій, дисциплінованість та участь у внутрішніх заходах мережі. Доцільним також є запровадження відкритого рейтингу фармацевтів, що дасть змогу кожному співробітникові відстежувати свій прогрес і порівнювати результати з колегами.

Практика інших торговельних мереж свідчить, що впровадження гнучкої бонусної моделі підвищує середні продажі на 12–18%, а рівень виконання місячного плану може сягати 92–94%. Високі результати демонструють компанії, де поєднують матеріальні та нематеріальні стимули – професійне визнання, можливості кар'єрного зростання та залучення до розвитку мережі.

Одним із найважливіших напрямів удосконалення управління є розвиток професійних компетенцій фармацевтів. Сьогодні навчання в багатьох випадках має епізодичний характер: понад 60% працівників проходять тренінги не частіше одного разу на рік, а частина взагалі не бере участі в освітніх програмах. Для забезпечення стабільного професійного зростання персоналу варто впровадити системну модель навчання, яка включає адаптаційну програму для нових працівників тривалістю 30 днів, регулярні тренінги з комунікацій, клієнтоорієнтованості, роботи із запереченнями та підвищення середнього чека. Свою ефективність доводять онлайн-платформи, що містять відеоуроки, тестові завдання та систему персональних рейтингів. Упровадження таких інструментів дає змогу скоротити період адаптації нових фармацевтів на 30% і підвищити середній чек на 5–7%.

Важливою складовою розвитку персоналу є також система наставництва. У мережах, де працює такий механізм, рівень плинності серед нових працівників знижується на 17–22%, а вихід на стабільні показники продуктивності прискорюється на 2–3 тижні. Наставник сприяє швидкому залученню новачка до корпоративної культури, допомагає освоїти стандарти обслуговування та запобігає професійному вигоранню в перші місяці роботи.

Ще один вагомий резерв підвищення ефективності персональних продажів – удосконалення внутрішніх комунікацій між структурними підрозділами мережі. А саме, у багатьох аптеках спостерігається фрагментарний обмін інформацією між відділом постачання, фінансовою службою та адміністраторами аптек. Нестача оперативної та достовірної інформації призводить до затримок у прийнятті рішень, а в окремих випадках – до формування черг та зниження якості сервісу. Для усунення цієї проблеми необхідно встановити чіткі правила та часові стандарти передачі інформації, а також забезпечити співробітників сучасними цифровими інструментами комунікації.

ВИСНОВКИ

Теоретичний розділ курсової роботи висвітлив сутність та значення персональних продажів у сучасному бізнес-середовищі, як основного засобу впливу на споживче сприйняття товару; розглянув поняття, цілі та функції управління торговим персоналом, як складової персональних продажів та обґрантував основні організаційні моделі та стилі керівництва торговими працівниками.

У другому розділі курсової роботи було проведено комплексне дослідження практичних аспектів управління торговим персоналом у процесі персональних продажів на прикладі діяльності конкретного підприємства. Аналіз дозволив сформулювати цілісне уявлення про особливості організації роботи торгового відділу та ефективність застосовуваних управлінських механізмів.

На основі загальної характеристики підприємства та його торгового підрозділу встановлено, що структура відділу має чітко визначені функції, проте потребує подальшого удосконалення в частині комунікацій та розподілу ролей. Дослідження системи управління торговим персоналом показало, що підприємство використовує базові технології HR-менеджменту, але їх реалізація не завжди узгоджена між собою, що знижує результативність управлінських рішень.

Оцінка діяльності торгових представників виявила як сильні сторони (стабільний рівень продажів, належний рівень професійної підготовки), так і певні недоліки, серед яких – нерівномірний розподіл навантаження, неоднорідність мотиваційних стимулів та недостатня гнучкість системи заохочення. Аналіз мотиваційного механізму засвідчив потребу в його оновленні відповідно до сучасних методів стимулювання персоналу.

У ході виявлення проблем і визначення резервів покращення управління торговим персоналом було окреслено ключові напрями, що потребують підвищеної уваги: оптимізація внутрішньої комунікації, посилення контролю

результативності, удосконалення навчальних програм і впровадження персоналізованих мотиваційних інструментів.

На основі отриманих результатів запропоновано низку практичних заходів, спрямованих на підвищення ефективності персональних продажів через удосконалення системи управління персоналом. Реалізація запропонованих рішень дозволить підвищити продуктивність торгового персоналу, покращити якість взаємодії з клієнтами та забезпечити зростання конкурентоспроможності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аптечна мережа «Аптека 911» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://file.liga.net/ua/companies/set-apteka-9-1-1> (дата звернення: 04.12.2025).
2. Брюховецький Я. С. Мотивація розвитку цифрових навичок та компетенцій працівників підприємств / Я.С. Брюховецький // Економічний вісник 110 Донбасу № 2(64). - 2021. - С. 216-222.
3. Герасименко О.О. Грейдування як інноваційний підхід в оплаті праці: науково-прикладний сценарій для високотехнологічних підприємств / О.О. Герасименко, Г.В. Герасименко // Проблеми економіки. - 2019. - № 3(41). - С. 91-99.
4. Каличева Н.Є. Удосконалення системи управління персоналом в умовах розвитку підприємства / Н.Є. Каличева, М.І. Стецюк// Вісник економіки транспорту і промисловості: збірник науковопрактичних статей. – Харків: УкрДАЗТ, 2015. - Вип. 49. - С. 195 - 198.
5. Колот А. М. Мотивація персоналу: Підручник. — К.: КНЕУ, 2002. — 337 с.
6. Литвин О.Є., Галицька О.В. Вплив корпоративної культури на ефективність діяльності організації / Фінансовий простір. 2019. № 4(36). С. 127-138.
7. Про діяльність всеукраїнської «Аптечної мережі 911» [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://apau.org.ua/2019/09/19/9611/> - (дата звернення: 05.12.2025).
8. Рейтинг Ukrainian Business Award. URL: <https://uba.top/farmacy/> (дата звернення: 04.12.2025).
9. Офіційний сайт ТОВ «Аптека911.ЮА». URL: <https://apteka911.ua/> (дата звернення: 05.12.2025).
10. Сервіс перевірки даних Опендабот. URL: <https://opendatobot.ua/c/43631965> (дата звернення: 05.12.2025).

11. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Маркетинг. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 520 с.
12. Балабанова Л. В. Управління персоналом. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 456 с.
13. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. Київ: Вільямс, 2019. 720 с.
14. Ромат Є. В. Маркетингові комунікації. Київ: КНЕУ, 2020. 384 с.
15. Пономарьов С. В. Управління персоналом: теорія і практика. Київ: КНЕУ, 2018. 367 с.
16. Бутинець Ф. Ф. Менеджмент персоналу. Житомир: ПП «Рута», 2021. 344 с.
17. Войчак А. В. Маркетинг. Київ: КНЕУ, 2019. 548 с.
18. Бутовець Н. В. Поведінка споживачів. Львів: Новий Світ, 2020. 312 с.
19. Гончарова О. М. Персональні продажі як інструмент маркетингових комунікацій. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2021. №3. С. 117–128.
20. Кравець І. А. Мотивація торгового персоналу: сучасні методи та особливості застосування. Економіка та держава. 2022. №11. С. 56–60.
21. Коваленко О. В. Психологічні аспекти взаємодії керівника з персоналом. Економічний простір. 2020. №5. С. 75–82.
22. Степаненко В. В. Методи оцінки ефективності персоналу у сфері продажів. Економічні горизонти. 2023. №2. С. 41–49.
23. Закон України «Про лікарські засоби». URL: <https://zakon.rada.gov.ua>
24. Закон України «Про захист прав споживачів». URL: <https://zakon.rada.gov.ua>
25. Офіційний сайт Міністерства охорони здоров'я України. URL: <https://moz.gov.ua>
26. Офіційний сайт аптечної мережі «Аптека 9-1-1». URL: <https://apteka911.ua>

27. Державна служба статистики України. Офіційна статистика ринку праці та торгівлі. URL: <https://ukrstat.gov.ua>

28. Роботодавець і ринок праці: аналітика фармсфери. Work.ua. URL: <https://work.ua>

29. Robota.ua. Аналітичні матеріали ринку фармацевтичних працівників. URL: <https://rabota.ua>