

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

**Циклова комісія економіки, управління та адміністрування**

**Кобрина Маргарита Андріївна**

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**

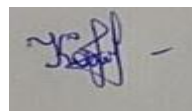
ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ

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



Маргарита КОБРИНА

підпис здобувача

ІІ здобувача

Підсумкова оцінка: **60** (балів)

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**

**Кобрина Маргарита Андріївна**

ПІБ здобувача

**ЗАВДАННЯ НА КУРСОВУ РОБОТУ**

Навчальна  
дисципліна

Маркетингові комунікації

назва навчальної дисципліни

Тема роботи

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

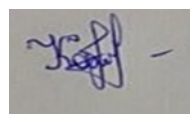


Ігор ТАРАСОВ

(підпис)

**Завдання отримав**

Здобувач



Маргарита КОБРИНА

(підпис здобувача)

«09» вересня 2025 р.

«09» вересня 2025 р.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	5
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ТОРГОВИМ ПЕРСОНАЛОМ У ПРОЦЕСІ ПЕРСОНАЛЬНИХ ПРОДАЖІВ</b> .....	7
1.1. Сутність персональних продажів та їх роль у системі маркетингових комунікацій.....	7
1.2. Поняття та структура торгового персоналу підприємства.....	9
1.3. Управління торговим персоналом: завдання, методи та інструменти.....	13
<b>РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНИЙ АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ТОРГОВИМ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ</b> .....	18
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	18
2.2. Аналіз кадрової політики та управління торговим персоналом на підприємстві.....	24
2.3. Оцінка ефективності роботи торгового персоналу у персональних продажах.....	28
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	34
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	37

## ВСТУП

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки ефективність діяльності торговельних підприємств дедалі більше залежить від рівня професійної підготовки, мотивації та організованості торгового персоналу, який виконує ключову функцію – забезпечує безпосередній контакт із покупцем у процесі персональних продажів. Саме торговий персонал формує перше враження споживача про підприємство, впливає на рівень лояльності клієнтів, повторні покупки та кінцевий фінансовий результат. З огляду на загострення конкуренції в роздрібній торгівлі, швидку цифровізацію бізнес-процесів, зростання вимог споживачів і нестабільні соціально-економічні умови, проблема ефективного управління торговим персоналом набуває особливої значущості.

Актуальність теми зумовлена також трансформаціями споживацької поведінки. Попри розширення онлайн-торгівлі, роль персональних продажів не зменшується, а змінюється: покупці очікують компетентних консультацій, високої якості сервісу, швидкості обслуговування та індивідуалізованого підходу. Тому професіоналізм торгового персоналу, їхня здатність адаптуватися до різних ситуацій і працювати в умовах високої інтенсивності є ключовими факторами формування конкурентних переваг підприємства. Управління персональними продажами вимагає використання сучасних інструментів менеджменту, включаючи гнучкі системи мотивації, цифрові технології контролю, оцінювання та навчання персоналу.

Додатковою причиною актуальності є те, що торговий персонал становить найбільшу частку трудових ресурсів торговельних підприємств. Вартість утримання цієї категорії працівників є суттєвим елементом операційних витрат, а отже, ефективне управління персоналом дозволяє оптимізувати витрати та підвищити продуктивність праці. На практиці саме торговий персонал виконує найбільший обсяг операцій – від консультацій і викладки товарів до касових операцій, контролю залишків та забезпечення

стандартів обслуговування. Це робить управління ними складним і багатогранним процесом, що потребує сучасних підходів та системної організації.

Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні та практичному аналізі особливостей управління торговим персоналом у процесі персональних продажів.

Об'єктом дослідження є процес управління торговим персоналом на підприємстві роздрібною торгівлі.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, організаційних та практичних аспектів управління торговим персоналом у процесі персональних продажів, зокрема методи, механізми, інструменти та показники ефективності роботи персоналу.

Для досягнення поставленої мети було сформульовано та вирішено такі завдання:

- розкрити сутність персональних продажів та визначити їхню роль у системі маркетингових комунікацій підприємства.
- проаналізувати поняття, класифікацію та структуру торгового персоналу підприємства.
- охарактеризувати організаційно-економічні особливості діяльності підприємства роздрібною торгівлі (на прикладі ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»).
- здійснити аналіз кадрової політики та системи управління торговим персоналом на підприємстві.
- Оцінити ефективність роботи торгового персоналу у процесі персональних продажів на основі реальних показників діяльності підприємства.

Методологію роботи склали такі загальнонаукові методи, як: дедукція, індукція, логічний, порівняння, зіставлення, етимологічний і ін.

Робота складається зі вступу, 2 розділів, висновків і переліку використаних джерел.

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

### **1.1. Сутність персональних продажів та їх роль у системі маркетингових комунікацій**

Персональні продажі є одним із найважливіших інструментів комплексу маркетингових комунікацій, оскільки забезпечують безпосередню взаємодію між продавцем і потенційним покупцем, створюють можливість індивідуального підходу та адаптації пропозиції до специфічних потреб споживача. На відміну від масових комунікацій, персональний продаж базується на прямому контакті, що дозволяє встановити довіру, гнучко реагувати на заперечення та формувати довгострокові відносини, які стають фундаментом лояльності клієнтів. Саме тому в умовах високої конкуренції та перенасиченості ринку інформацією значення персонального продажу не лише не зменшується, а й зростає, набуваючи статусу стратегічного інструмента взаємодії з цільовою аудиторією.

Сутність персонального продажу полягає у процесі індивідуальної комунікації, спрямованої на презентацію товару чи послуги та переконання споживача прийняти певне рішення щодо купівлі. Цей процес включає етапи підготовки, встановлення контакту, виявлення потреб, презентації, роботи із запереченнями, завершення угоди та подальшого супроводу клієнта. Така структура забезпечує контрольованість поведінки продавця та ефективність комунікації з покупцем. Водночас персональні продажі відзначаються високим рівнем адаптивності: менеджер може оперативної змінювати стиль спілкування, аргументацію, демонстраційні матеріали залежно від реакції клієнта [1].

У системі маркетингових комунікацій персональні продажі виконують кілька ключових функцій. Інформаційна функція дозволяє передавати споживачам точну, детальну й адресну інформацію про товар, що забезпечує краще розуміння його характеристик та цінності. Переконувальна функція

проявляється через уміння продавця аргументовано впливати на рішення клієнта, демонструвати вигоди та усувати бар'єри щодо купівлі. Комунікативна функція спрямована на налагодження міжособистісних відносин, які можуть перерости у довготривале партнерство. Сервісна функція забезпечує післяпродажний супровід, вирішення проблем, надання консультацій, що підвищує задоволеність споживачів. У сукупності ці функції роблять персональні продажі потужним інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємства [4, с. 7].

Роль персональних продажів у маркетингових комунікаціях визначається тим, що вони дозволяють не лише просувати продукт, але й отримувати зворотний зв'язок безпосередньо від споживача. Менеджери з продажу фактично виконують функцію «польових» маркетологів: вони збирають інформацію про реакцію ринку, потреби клієнтів, конкурентні пропозиції, що дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни та коригувати маркетингову стратегію. Таким чином, персональні продажі виступають інтеграційним елементом між виробництвом, маркетингом та споживачами, забезпечуючи комунікативну ефективність усієї системи [6].

У сучасних умовах цифровізації та розвитку електронної комерції персональні продажі трансформуються, поєднуючи традиційні форми взаємодії з інструментами онлайн-комунікацій: відеопрезентаціями, чатами, CRM-системами, платформами відеозв'язку. Незважаючи на розвиток автоматизованих каналів, жодна технологія поки не здатна повністю замінити живе спілкування, емпатію та індивідуальне переконання, притаманні персональному продажу. Саме тому персональні продажі залишаються ключовим інструментом для товарів і послуг складного, інтелектуально насиченого чи високовартісного характеру, де клієнт потребує пояснень, демонстрації переваг та консультацій [7].

Отже, персональні продажі є стратегічним інструментом управління взаємовідносинами зі споживачами. Їхня сутність полягає у гнучкій, адаптивній та індивідуалізованій комунікації, яка забезпечує високий рівень

переконання та формує довіру. А їх роль у системі маркетингових комунікацій полягає у здатності забезпечити максимально персоналізовану взаємодію, що створює конкурентні переваги, сприяє збільшенню продажів та підвищує ефективність маркетингової діяльності підприємства.

## **1.2. Поняття та структура торгового персоналу підприємства**

Торговий персонал підприємства є однією з ключових складових системи управління збутом, адже саме ці працівники забезпечують комунікацію між виробником або продавцем та кінцевими споживачами. У науковій та практичній літературі торговий персонал визначається як сукупність працівників підприємства, що безпосередньо здійснюють продаж товарів і послуг, організовують їх просування на ринку, забезпечують роботу зі споживачами та виконують комплекс заходів, спрямованих на реалізацію збутової політики фірми. На відміну від інших категорій працівників, торговий персонал є “фронтною лінією” підприємства, адже саме він формує перше враження про компанію, впливає на рішення покупців та визначає рівень їхньої лояльності.

Сутність торгового персоналу полягає в поєднанні двох груп функцій – комерційних та комунікативних. Комерційні функції включають реалізацію товарів, укладення угод, ведення переговорів, організацію поставок та контроль виконання договорів. Комунікативні функції передбачають встановлення й підтримання взаємин із клієнтами, формування довіри, виявлення потреб, інформування про характеристики товару та надання рекомендацій. Саме поєднання цих аспектів робить торговий персонал центральним елементом у виконанні маркетингової стратегії підприємства [8].

Структура торгового персоналу підприємства формується залежно від масштабів діяльності, специфіки товарів і ринкових умов. Загалом виділяють кілька основних категорій працівників. Менеджери з продажу (торгові представники) – це працівники, які здійснюють активний пошук клієнтів, презентацію товарів, ведення переговорів та укладення контрактів. Вони

відповідають за розширення клієнтської бази, збільшення обсягів продажу та підтримку довгострокових партнерських відносин [9, с. 45]. Агенти із збуту переважно займаються реалізацією продукції за посередництвом, діючи на певній території або у визначеному сегменті ринку. Їхня діяльність часто орієнтована на просування продукції виробника через дистриб'юторів або торговельні організації.

До структури торгового персоналу також входять мерчендайзери, які забезпечують представлення товарів у торговельних точках, контролюють асортимент, наявність товарних запасів, відповідність викладки стандартам бренду та стимулюють продажі шляхом ефективно організації торгового простору. У підприємствах із розгалуженою мережею магазинів важливу роль відіграють продавці-консультанти, що працюють безпосередньо в роздрібних точках продажу. Вони здійснюють консультації, демонструють товар, допомагають покупцеві зробити вибір і формують ключовий елемент сервісу підприємства [12, с. 42].

Окремою групою є керівники відділів продажу та супервайзери, які здійснюють організацію роботи торгових представників, планування збутових показників, контроль виконання планів, мотивацію персоналу та оцінювання результатів їхньої діяльності. Їх роль полягає в координації процесу продажу, забезпеченні взаємозв'язку між стратегічними цілями підприємства та щоденною роботою торгових команд [13].

У структурі торгового персоналу також можуть бути логістичні менеджери та менеджери з роботи з ключовими клієнтами (Key Account Managers). Перші забезпечують організацію поставок, контроль залишків, оптимізацію маршрутів та своєчасне виконання замовлень. Другі працюють з найбільшими та стратегічно важливими покупцями, здійснюючи індивідуальне планування співпраці та розвиток партнерських програм. Це підвищує конкурентоспроможність підприємства, дозволяє утримувати великих клієнтів і збільшувати обсяги продажів у сегменті B2B [14, с. 47].

Структура торгового персоналу має бути чітко ієрархізованою та узгодженою, оскільки ефективність збуту значною мірою залежить від розподілу обов'язків, чітких функціональних ролей та злагодженої командної роботи. Правильне формування такої структури забезпечує оптимальний розподіл навантаження між співробітниками, сприяє підвищенню результативності продажів та позитивно впливає на загальний імідж підприємства [16, с. 232].

Під персоналом підприємства у науковій літературі розуміють сукупність працівників, які функціонують у межах певної організації та забезпечують її діяльність завдяки вкладеній праці, професійним знанням, практичним навичкам, фізичним і розумовим здібностям. Саме завдяки персоналу реалізуються основні статутні завдання підприємства – закупівля та продаж товарів, виробництво продукції, надання послуг та інші напрями господарсько-фінансової активності [22, с. 477].

Рівень професійної підготовки, компетентність і мотивація персоналу є визначальними чинниками розвитку підприємства, формування його конкурентних переваг, підвищення якості обслуговування споживачів і задоволення їхніх потреб. Від ефективності використання трудового потенціалу залежить результативність функціонування організації та її стійкість на ринку. Для позначення сукупності працівників у сучасних нормативних документах та економічній літературі застосовуються різні терміни: трудові ресурси, персонал, кадри, трудовий колектив, трудовий потенціал. Хоча всі поняття стосуються однієї категорії, кожне з них відображає певний аспект характеристик працівників підприємства [20, с. 14].

Термін «трудові ресурси» використовується, коли працівники розглядаються як складова частина ресурсного потенціалу підприємства. У цьому контексті вони аналізуються з позиції витрат на формування, кількісних і якісних показників та ефективності використання. Як і щодо інших видів ресурсів, підприємство прагне мінімізувати витрати на їх використання та максимізувати результати діяльності. Поняття «трудовий колектив» має

виражене соціально-політичне значення й акцентує увагу на соціальних потребах, інтересах, цінностях та цільових орієнтирах працівників. Термін «кадри» найчастіше використовують для характеристики професійного ядра підприємства – кваліфікованих спеціалістів і постійних працівників, що забезпечують ключові процеси [19].

Найбільш універсальним і нейтральним є поняття «персонал підприємства», яке охоплює всіх працівників, незалежно від їхнього статусу, ролі чи кваліфікації. Класифікація персоналу здійснюється за низкою критеріїв. Персонал поділяють на виробничий (основний) та невиробничий. У сфері торгівлі до виробничого персоналу належать працівники, які забезпечують закупівлю, транспортування, зберігання, підготовку і реалізацію товарів, а також виконують інші функції торговельно-технологічного процесу.

Невиробничий персонал не бере безпосередньої участі в основній діяльності, однак працює у структурних підрозділах соціальної інфраструктури (медичних пунктах, дитячих закладах, комунальних службах), фінансується коштом підприємства та впливає на умови праці основних працівників.

У виробничому персоналі виділяють такі категорії:

- керівники – директор, його заступники, начальники відділів і структурних підрозділів;
- спеціалісти – економісти, юристи, маркетингологи, фінансисти, інженери та інші фахівці, що здійснюють аналітичні, технічні та управлінські функції;
- службовці – працівники, які виконують технічні, облікові, адміністративні функції (оформлення документації, контроль, технічне забезпечення);
- робітники – персонал, зайнятий у торгово-оперативних процесах [15].

Керівники, спеціалісти та службовці утворюють групу управлінського персоналу підприємства. Професія визначає вид трудової діяльності, що потребує певного рівня спеціальної підготовки. Спеціальність відображає

вузьку сферу діяльності в межах професії. Професійна структура персоналу формується відповідно до галузевої специфіки, асортименту товарів, організаційної побудови підприємства.

Працівники поділяються на:

- спеціалістів вищої кваліфікації,
- спеціалістів середньої кваліфікації,
- спеціалістів-практиків,
- висококваліфікованих і кваліфікованих робітників,
- мало- та некваліфікованих робітників [11].

Кваліфікація визначається рівнем освіти, досвідом практичної діяльності, складністю виконуваних робіт. Оцінювання здійснюється за тарифно-кваліфікаційними довідниками. Персонал розподіляється відповідно до посадового розкладу – внутрішнього нормативного документа підприємства, у якому визначено перелік посад, їх функції та місце у структурі організації. Посади встановлюються з урахуванням господарської доцільності і затверджуються наказом керівника. Ведеться поділ працівників за статтю та віком, відповідно до порядку статистичного обліку: чоловіки та жінки до 30 років, 30–60 (55) років і старше [14, с. 48].

Торговий персонал є стратегічним ресурсом підприємства, що забезпечує реалізацію продукції, формування лояльності клієнтів і підтримку конкурентних позицій на ринку. Його структура є багаторівневою, включає різні категорії працівників, кожна з яких виконує специфічні функції. Ефективне управління торговим персоналом дозволяє підприємству гнучко реагувати на ринкові зміни, забезпечувати високий рівень сервісу та досягати стабільних економічних результатів.

### **1.3. Управління торговим персоналом: завдання, методи та інструменти**

Управління торговим персоналом є одним із ключових напрямів менеджменту підприємства, оскільки саме працівники, зайняті у сфері

продажів, безпосередньо забезпечують формування доходів, розвиток клієнтської бази та реалізацію маркетингової стратегії. Торговий персонал виконує функції комунікаційної ланки між підприємством і споживачем, тому ефективність його роботи визначає не лише обсяги реалізації, а й рівень лояльності покупців, репутацію підприємства на ринку, успішність впровадження нових товарів і послуг. Управління торговим персоналом охоплює систему організаційних, економічних та соціально-психологічних заходів, спрямованих на формування, розвиток, мотивацію й контроль діяльності працівників, що забезпечують процес продажу.

Основними завданнями управління торговим персоналом є: формування оптимальної чисельності та структури працівників, здатних забезпечити досягнення цільових показників збуту; професійний відбір і розміщення кадрів відповідно до вимог посад та специфіки товарів; організація системи навчання, підвищення кваліфікації та розвитку компетентностей; формування ефективної системи мотивації, що поєднує матеріальні й нематеріальні стимули; встановлення чітких стандартів роботи та регламентів обслуговування клієнтів; моніторинг результативності діяльності торгових працівників та коригування їхньої поведінки; забезпечення належної комунікації між торговим персоналом і керівництвом. Важливо також враховувати завдання з формування корпоративної культури, орієнтованої на клієнта, командну взаємодію та відповідальність за результат [15].

Методи управління торговим персоналом традиційно поділяють на адміністративні, економічні та соціально-психологічні. Адміністративні методи пов'язані з формальними управлінськими впливами: наказами, інструкціями, посадовими обов'язками, стандартами обслуговування, правилами внутрішнього розпорядку. Вони забезпечують дисципліну, чіткість організації праці, регламентують порядок виконання функцій і прийняття рішень [10, с. 450]. Економічні методи базуються на використанні матеріальних стимулів: заробітної плати, премій, бонусів за досягнення планів продажу, відсотків від реалізації, участі у прибутку. За їх допомогою

здійснюється прямий вплив на зацікавленість працівників у зростанні результатів діяльності. Соціально-психологічні методи орієнтовані на роботу з мотивацією, ціннісними орієнтаціями, груповою динамікою та кліматом у колективі: визнання досягнень, участь у прийнятті рішень, командні заходи, наставництво, підтримка позитивної атмосфери та довіри між керівництвом і працівниками.

Особливого значення в управлінні торговим персоналом набувають інструменти планування і нормування праці. До них належать: встановлення планів продажу для окремих менеджерів і торгових команд; поділ торгових територій та закріплення за ними конкретних продавців; визначення нормативів відвідування клієнтів, кількості контактів, середнього чека тощо. За допомогою таких інструментів керівник формалізує очікувані результати, оптимізує розподіл навантаження й забезпечує контрольованість збутових процесів. Важливою умовою є реалістичність планів та їх узгодженість із ринковими можливостями, ресурсами підприємства й кваліфікацією персоналу [9, с. 75].

Не менш значущими є інструменти добору і розвитку торгового персоналу. Професійний добір включає розробку профілю посади (перелік компетентностей, особистісних якостей, вимог до досвіду), проведення співбесід, тестувань, оцінювання мотиваційної структури кандидата. Після прийому на роботу застосовуються програми введення в посаду (індукція), тренінги з техніки продажу, комунікації, роботи із запереченнями, товарознавства, використання CRM-систем. Постійний розвиток персоналу забезпечується через участь у внутрішніх і зовнішніх навчальних заходах, коучинг, наставництво з боку досвідчених колег, оцінювання результатів і формування індивідуальних планів професійного зростання [8].

Система мотивації торгового персоналу є одним із найважливіших інструментів управління. Вона зазвичай поєднує фіксовану частину (оклад) і змінну частину (премії, бонуси, відсоток від продажів), що прямо залежить від виконання індивідуального та командного плану. До економічних стимулів

можуть також належати: участь у програмах “кращий продавець місяця”, доступ до корпоративних пільг, соціальний пакет, оплата мобільного зв’язку, службовий транспорт тощо. Нематеріальна мотивація включає визнання досягнень, кар’єрні перспективи, делегування відповідальності, можливість впливу на управлінські рішення, сприятливий психологічний клімат. Важливо, щоб система мотивації була прозорою, справедливою, зрозумілою для працівників і орієнтованою не лише на короткострокові результати, а й на формування довгострокових відносин із клієнтами [2].

Суттєву роль відіграють інструменти контролю й оцінювання ефективності роботи торгового персоналу. До них належать: система ключових показників ефективності (КПІ), аналіз виконання планів продажу, показників конверсії (від кількості контактів до кількості угод), середнього обсягу замовлення, рівня утримання клієнтів, частоти повторних покупок. Контроль доповнюється якісною оцінкою: експертними оцінками керівника, відгуками клієнтів, “таємними покупками”, аналізом дотримання стандартів сервісу. Результати контролю використовуються для коригування системи мотивації, визначення потреб у навчанні, прийняття рішень щодо кар’єрного зростання або ротації персоналу [6].

У сучасних умовах цифровізації важливими інструментами управління торговим персоналом стають інформаційні системи, насамперед CRM (Customer Relationship Management), системи автоматизації продажів, мобільні додатки для польових співробітників. Вони дають змогу фіксувати історію взаємодії з клієнтами, планувати візити, контролювати виконання завдань у реальному часі, аналізувати ефективність роботи окремих менеджерів та торгових команд. Така автоматизація посилює аналітичну компоненту управління, дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення та підвищує прозорість діяльності торгового персоналу [4, с. 10].

Отже, управління торговим персоналом є комплексною, багатовимірною діяльністю, що поєднує планування, організацію, мотивацію, контроль, розвиток і комунікацію. Від грамотного визначення завдань, вибору

адекватних методів впливу та ефективного використання інструментів залежить здатність підприємства забезпечити стабільне зростання обсягів продажу, формувати й утримувати клієнтську базу, підвищувати конкурентоспроможність і досягати стратегічних цілей на ринку.

## РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНИЙ АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ТОРГОВИМ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

ТОВ «АТБ-Маркет» є найбільшою роздрібною торговельною мережею України та ключовою складовою корпорації «АТБ». Компанія відіграє провідну роль у формуванні національного ринку продовольчих товарів та товарів повсякденного споживання, демонструючи стійку динаміку розвитку, інноваційний підхід до управління та гнучку адаптацію до змін економічного середовища. Стратегічний фокус підприємства спрямований на забезпечення широких верств населення доступними та якісними товарами, удосконалення логістики, впровадження сучасних технологій торгівлі та формування ефективної корпоративної культури [3].

Історія розвитку ТОВ «АТБ-Маркет» розпочалася у 1993 році, коли у Дніпрі на основі шести гастрономів було створено нове підприємство роздрібною торгівлі. Важливою віхою стало 1998 рік, коли мережа отримала сучасну назву «АТБ-Маркет», що є скороченням від «АгроТехБізнес». Саме відтоді компанія перейшла до роботи за єдиним брендом, стандартизованим форматом магазинів, уніфікованими правилами мерчандайзингу та корпоративними стандартами обслуговування. За майже три десятиліття підприємство перетворилося з регіонального оператора на національного лідера у сфері ритейлу [21].

Станом на початок 2022 року мережа «АТБ» охоплювала 1250 магазинів у 298 населених пунктах 22 областей України. Географічна диверсифікація та масштабна присутність дозволяють компанії забезпечувати доступність товарів для різних груп населення та оперативно реагувати на зміни попиту. Висока частка ринку та розвинена інфраструктура забезпечують стабільність бізнес-моделі, що підтверджується ключовими економічними показниками: щодня понад 4 мільйони українців здійснюють покупки у магазинах мережі, а товарообіг у 2022 році досяг 176,9 млрд грн. Таким чином, «АТБ-Маркет» не

лише домінує у сегменті дискаунтерів, а й формує загальні тенденції розвитку роздрібною торгівлі в державі [12].

Компанія також є одним із найбільших роботодавців України, забезпечуючи робочі місця більш ніж для 50 тисяч працівників. Системний підхід до кадрової політики та створення можливостей професійного зростання сприяли формуванню сильної корпоративної культури. «АТБ-Маркет» активно інвестує у навчання співробітників, використовуючи власні корпоративні навчальні центри, які забезпечують підготовку адміністративного персоналу, працівників магазинів та майбутніх керівників. Основними цінностями компанії є орієнтація на результат, постійний розвиток компетенцій, дотримання корпоративних стандартів та відповідальність за якість товарів і сервісу. Місією підприємства є надання споживачам доступних і якісних продуктів харчування та товарів першої необхідності.

Важливою складовою функціонування підприємства є соціальна відповідальність. ТОВ «АТБ-Маркет» формує фінансову звітність відповідно до міжнародних стандартів бухгалтерського обліку, бере участь у гуманітарних програмах, підтримує соціальні ініціативи та реалізує принципи прозорості та етичної ділової поведінки. Саме поєднання економічної ефективності та соціальної орієнтованості забезпечило компанії високу репутацію на ринку [3].

Організаційна структура ТОВ «АТБ-Маркет» сформована як багаторівнева система управління, що дозволяє ефективно координувати значну кількість торговельних об'єктів, оптимізувати бізнес-процеси та забезпечувати стабільність операційної діяльності. На найвищому рівні управління знаходиться Генеральний директор, який здійснює стратегічне керівництво компанією, визначає основні напрями її розвитку та контролює виконання ключових управлінських рішень. Його діяльність тісно пов'язана з роботою Ради директорів, яка формує стратегічні цілі корпорації «АТБ», ухвалює рішення щодо масштабних інвестиційних проєктів, розвитку інфраструктури та трансформаційних процесів у компанії.

Другий рівень управління представлений функціональними підрозділами, які спеціалізуються на окремих напрямках операційної діяльності. Юридичний відділ забезпечує правовий супровід, контроль дотримання нормативно-правових актів та мінімізацію юридичних ризиків. Фінансовий відділ відповідає за фінансове планування, бюджетування, аналіз економічних показників і управління грошовими потоками. Маркетинговий відділ здійснює аналіз ринку, розробляє стратегії просування бренду, планує рекламні кампанії та досліджує поведінку споживачів. Відділ логістики координує постачання, складські та транспортні операції, оптимізуючи логістичний ланцюг. Відділ кадрів забезпечує підбір персоналу, розробку системи мотивації та підвищення кваліфікації. Відділ будівництва та рітейлу займається питаннями відкриття нових магазинів, реконструкцією існуючих торговельних об'єктів та плануванням торгових площ.

На регіональному рівні функціонують територіальні директори, які координують діяльність магазинів на місцях, контролюють дотримання стандартів обслуговування, реалізують корпоративні рішення та відповідають за досягнення планових показників у конкретних областях або регіонах. Така модель управління забезпечує гнучкість та швидкість реагування на локальні ринкові зміни.

Безпосереднє управління діяльністю окремих магазинів здійснюється на локальному рівні. Директор магазину відповідає за організацію торговельного процесу, виконання планів продажу, управління персоналом та якість обслуговування. Йому допомагає адміністратор, який вирішує оперативні питання, контролює роботу касирів та торговельного персоналу. Бухгалтер магазину здійснює ведення фінансової документації, контролює рух грошових коштів і товарних залишків. Касири, працівники торговельного залу, завідувач складу та комірники забезпечують щоденну операційну діяльність, включно з викладкою товарів, контролем запасів, обслуговуванням покупців і дотриманням внутрішніх стандартів.

Організаційна структура ТОВ «АТБ-Маркет» сформована на основі функціонального принципу управління, що передбачає чіткий розподіл повноважень і відповідальності між підрозділами компанії. Така модель дає можливість забезпечити ефективну координацію діяльності всієї мережі, оперативно реагувати на зміни ринкового середовища та підтримувати стабільно високий рівень якості обслуговування клієнтів. Висока ступінь формалізації та централізації управлінських процесів дозволяє компанії зберігати керованість навіть за умов значного масштабування бізнесу.

Таблиця 2.1.

Динаміка дебіторської заборгованості ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» [3]

Показник	31.12.2024 (тис. грн)	31.12.2023 (тис. грн)
Непоточна торгова дебіторська заборгованість	4 120	3 890
Поточна торгова дебіторська заборгованість	1 745	1 920
Поточний нарахований дохід	512 430	478 950
Інша непоточна дебіторська заборгованість	44 100	43 820
Інша поточна дебіторська заборгованість	1 268 540	1 193 470
Резерв під кредитні збитки	(38 750)	(42 630)
Загальна дебіторська заборгованість	1 792 185	1 679 420

У 2021 році економічна ситуація в Україні мала характерні риси економік, що перебувають у стадії розвитку, що суттєво впливало на господарську діяльність ТОВ «АТБ-Маркет». Соціально-економічні процеси цього періоду відзначалися підвищеним рівнем нестабільності, високою інфляцією та потребою адаптації бізнесу до нових макроекономічних умов. Одним із ключових чинників, який вплинув на торговельний сектор, стали наслідки пандемії COVID-19, оголошеної ВООЗ у березні 2020 року. Уряд України запровадив карантинні обмеження, які передбачали обмеження

пересування громадян та призупинення діяльності низки підприємств. Для мережі «АТБ-Маркет» це означало необхідність оперативного перегляду логістичних процесів, запровадження додаткових санітарних протоколів, а також розвиток сервісів онлайн-замовлень і доставки.

Таблиця 2.2.

## Аналіз доходів та витрат ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» [3]

Показник	2024 (тис. грн)	2023 (тис. грн)
Дохід від реалізації товарів	198 475 320	176 982 540
Собівартість реалізованих товарів	148 392 440	134 510 870
Валовий прибуток	50 082 880	42 471 670
Витрати на збут	27 864 900	24 312 450
Адміністративні витрати	6 324 150	5 548 700
Операційні витрати	162 744 300	150 833 260

У 2021 році Національний банк України продовжував реалізацію політики монетарної стабілізації, спрямованої на стримування інфляції та забезпечення відносної стабільності обмінного курсу гривні. Інфляційні процеси посилювалися: інфляція зросла до 10% порівняно з 5% у 2020 році, що спричинило поступове підвищення облікової ставки. Так, ставка рефінансування НБУ зросла з 6% наприкінці 2020 року до 9% у грудні 2021 року, а у січні 2022 року досягла 10%. Такі зміни прямо вплинули на діяльність ТОВ «АТБ-Маркет», оскільки підвищення вартості кредитних ресурсів обумовило коригування закупівельної політики, цінових стратегій та фінансового планування [12].

Подальші події різко змінили економічне середовище. 24 лютого 2022 року розпочалося повномасштабне військове вторгнення Російської Федерації в Україну, якому передувало нарощування військової присутності біля кордонів України протягом 2021 року та визнання РФ псевдоутворень «ДНР»

та «ЛНР» 21 лютого 2022 року. Військова агресія спричинила глибокі економічні, соціальні та логістичні потрясіння, які безпосередньо вплинули на діяльність «АТБ-Маркет». Частина торговельних об'єктів була пошкоджена або тимчасово припинила роботу, деякі логістичні маршрути були заблоковані, а попит на окремі категорії товарів змінився. Компанія була змушена швидко перебудовувати логістичні ланцюги, залучати нових постачальників, упроваджувати антикризові заходи та забезпечувати безпеку персоналу й покупців.

У відповідь на загострення економічної ситуації Національний банк України наприкінці лютого 2022 року запровадив обмеження на зняття іноземної валюти з метою запобігання відтоку капіталу. З 21 травня 2022 року НБУ дозволив банкам встановлювати ринковий курс продажу готівкової валюти, а з червня 2022 року підвищив облікову ставку до 25% річних. Такий крок був спрямований на стабілізацію курсу гривні та захист фінансової системи. Для ТОВ «АТБ-Маркет» це означало необхідність адаптації до різкого здорожчання фінансових ресурсів, перегляд цінової політики та оптимізацію управління фінансовими потоками [12].

Важливим макроекономічним кроком стало рішення НБУ від 21 липня 2022 року скоригувати офіційний курс гривні до долара США на 25%, встановивши його на рівні 36,57 грн за долар. Це вплинуло на вартість імпортової продукції та вимагало перегляду закупівельної стратегії компанії. Одночасно уряд України ухвалив низку змін до податкового законодавства, що встановлювали особливі правила оподаткування, звітності та трудових відносин у період воєнного стану. Такі зміни безпосередньо позначилися на фінансовій та операційній діяльності ТОВ «АТБ-Маркет», змушуючи адаптувати бізнес-процеси до нових вимог державного регулювання [9].

Попри надзвичайно складні умови, керівництво ТОВ «АТБ-Маркет» здійснює активні заходи для підтримання стабільності діяльності підприємства, включно з оптимізацією логістики, диверсифікацією постачальників, посиленням контролю за витратами та забезпеченням

безперервності роботи критичної інфраструктури. Фінансова звітність компанії враховує підвищені ризики та відображає поведінкові та структурні зміни, пов'язані з воєнним станом.

Загалом фінансова та економічна політика України у воєнний час зазнала істотних трансформацій, спрямованих на стабілізацію національної економіки та підтримку платоспроможності бізнесу. Висока динамічність зовнішнього середовища вимагає від підприємств постійного аналізу ситуації та коригування управлінських рішень. У цьому контексті оцінювання господарської діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» у довоєнний період є необхідною передумовою для подальшого порівняння показників у період воєнного стану та визначення ступеня адаптивності компанії до надзвичайних умов.

## **2.2. Аналіз кадрової політики та управління торговим персоналом на підприємстві**

Кадрова політика ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» є стратегічним напрямом діяльності компанії, оскільки персонал у сфері роздрібної торгівлі відіграє вирішальну роль у забезпеченні стабільності бізнес-процесів, підтриманні високого рівня обслуговування клієнтів та формуванні конкурентних переваг. Масштаб діяльності мережі – понад 50 тис. працівників – зумовлює необхідність комплексного підходу до управління персоналом, який включає професійний добір, навчання, оцінювання, мотивацію та створення умов для розвитку торгових працівників. У цьому контексті кадрова політика «АТБ-МАРКЕТ» орієнтована на формування ефективної, дисциплінованої та клієнтоорієнтованої команди, здатної забезпечувати безперервність операційної діяльності в умовах конкуренції та зовнішніх викликів.

Одним із елементів кадрової політики підприємства є системний підхід до формування персоналу. У компанії діє багаторівнева система підбору кадрів, що передбачає аналіз професійних компетентностей, психологічних характеристик та здатності працівника до роботи у високому темпі.

Таблиця 2.3.

Динаміка чисельності персоналу ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» (2020-2024 рр.) [12]

Рік	Загальна чисельність персоналу	Торговий персонал	Адміністративний персонал
2020	47 200	38 900	8 300
2021	49 800	41 000	8 800
2022	50 500	41 300	9 200
2023	51 900	42 600	9 300
2024	53 400	44 000	9 400

Для торгового персоналу діють стандартизовані професійні вимоги, до яких належать дисциплінованість, комунікативність, здатність працювати з великими потоками покупців та дотримання корпоративних стандартів обслуговування. Практика «АТБ-МАРКЕТ» свідчить, що перевага надається кандидатам, які здатні швидко навчатися та адаптуватися до змін, що є критично важливим для мережевого ритейлу.

Важливе місце у кадровій політиці займають питання підготовки та розвитку працівників. «АТБ-МАРКЕТ» інвестує значні ресурси у навчання персоналу: функціонує корпоративна система тренінгових центрів, де торговий персонал проходить професійну підготовку, навчання з техніки продажу, стандартів обслуговування, правил роботи з касовим обладнанням та внутрішньої логістики. Особливістю є поєднання теоретичної підготовки з практичним стажуванням у магазинах мережі, що забезпечує швидку адаптацію працівників до реальних умов роботи. Крім того, для керівників середньої ланки діють програми підвищення кваліфікації, спрямовані на розвиток управлінських компетентностей, лідерських навичок і навичок організації роботи персоналу.

Управління торговим персоналом в «АТБ-МАРКЕТ» здійснюється на основі поєднання адміністративних, економічних та соціально-психологічних методів. Адміністративні методи включають розробку та впровадження

єдиних корпоративних стандартів, регламентів обслуговування, інструкцій щодо виконання посадових обов'язків, що забезпечує дисципліну й однорідність сервісу у всіх магазинах мережі. Економічні методи передбачають створення ефективної системи мотивації, яка поєднує фіксовану частину заробітної плати та преміальні виплати, залежні від виконання індивідуальних і командних показників. Належне матеріальне стимулювання сприяє підвищенню продуктивності праці та зацікавленості персоналу в результатах діяльності магазину.



Рис. 2.1. Структура торгового персоналу ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» (2024 р.) [21]

Соціально-психологічні методи управління персоналом у «АТБ-МАРКЕТ» спрямовані на формування згуртованого колективу, підтримку корпоративних цінностей і забезпечення позитивного психологічного клімату. Компанія практикує наставництво для нових працівників, організовує внутрішні конкурси, програми визнання досягнень, заохочує ініціативність і відповідальність. У воєнний період особливу увагу приділено забезпеченню безпеки працівників, адаптації графіків роботи, наданню соціальних гарантій

та психологічної підтримки, що підвищує рівень лояльності персоналу та сприяє стабілізації кадрового складу.

Таблиця 2.4.

Рівень продуктивності праці торгового персоналу (2020–2024 рр.) [21]

Рік	Дохід, млн грн	Торговий персонал	Продуктивність, грн на 1 працівника
2020	123 864	38 900	3 183
2021	148 745	41 000	3 627
2022	162 450	41 300	3 932
2023	176 983	42 600	4 153
2024	198 475	44 000	4 511

Аналіз діяльності підприємства свідчить, що кадрова політика «АТБ-МАРКЕТ» є ефективною, що підтверджується низьким рівнем простоїв магазинів, оперативністю заміни працівників та здатністю компанії забезпечувати безперервність роботи навіть в умовах воєнного стану. Незважаючи на складні обставини 2022–2024 рр., підприємство зберегло стабільну чисельність торгового персоналу, активно залучало нових працівників та розширювало функціональні можливості персоналу завдяки цифровим технологіям.

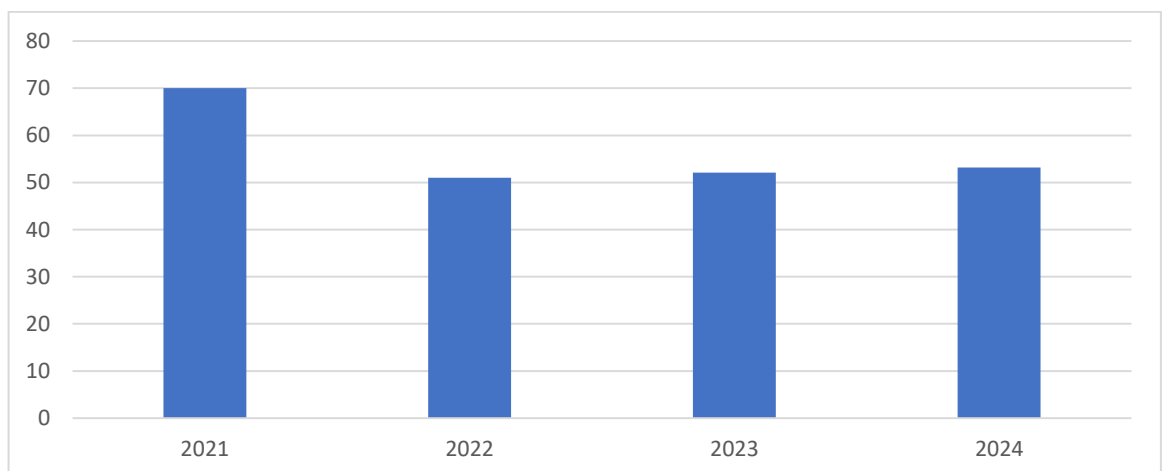


Рис. 2.2. Динаміка чисельності співробітників ТОВ «АТБ-Маркет», тис. осіб

Разом з тим, аналіз засвідчує наявність окремих проблем: висока плинність кадрів серед працівників торговельного залу, значні фізичні навантаження, психологічні виклики через роботу в умовах стресу, дефіцит кваліфікованих працівників у регіонах бойових дій. Ці проблеми вимагають подальшого вдосконалення кадрової політики шляхом розробки програм утримання персоналу, розширення соціальних пакетів, посилення внутрішньої комунікації та впровадження інструментів гнучкої організації праці.

Підсумовуючи, кадрова політика та система управління торговим персоналом ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» демонструють високу адаптивність, стратегічну спрямованість та ефективність. Завдяки комплексному підходу до підбору, навчання та мотивації працівників компанія формує професійну команду, здатну забезпечувати стабільне функціонування великої торговельної мережі навіть у складних економічних умовах. Перспективи подальшого розвитку кадрової політики полягають у розширенні цифрових рішень, автоматизації процесів управління персоналом, посиленні соціальної підтримки та розвитку корпоративної культури, орієнтованої на результат і клієнтський сервіс.

### **2.3. Оцінка ефективності роботи торгового персоналу у персональних продажах**

Ефективність роботи торгового персоналу є одним із ключових чинників конкурентоспроможності ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», оскільки персональні продажі в компанії формують основний обсяг товарообігу та безпосередньо впливають на фінансові результати. Попри те, що мережа «АТБ» функціонує за форматом дискаунтера, саме торговий персонал – касири, продавці-консультанти, адміністратори, завідувачі відділів – забезпечує якість персональної взаємодії з покупцями, швидкість торговельних операцій і дотримання стандартів обслуговування. Тому оцінка їхньої ефективності є важливою складовою аналізу операційної діяльності [21].

У процесі оцінювання ефективності торгового персоналу ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» використовуються такі групи показників: продуктивність праці, виконання планів продажів, швидкість і якість обслуговування, рівень клієнтського задоволення, кількість операцій на одного працівника, дотримання корпоративних стандартів та коефіцієнт плинності кадрів. За підсумками 2024 року продуктивність торгового персоналу продемонструвала позитивну динаміку: дохід на одного працівника торговельного залу зріс до 4 511 грн, що на 8,6% більше, ніж у 2023 році (4 153 грн). Це свідчить про оптимізацію персональних продажів, покращення навичок працівників, а також про підвищення ефективності внутрішніх бізнес-процесів.

Важливим показником є ступінь виконання плану продажів. У 2024 році торговий персонал мережі забезпечив 104% виконання планових показників, що демонструє їхню здатність підтримувати стабільний рівень реалізації навіть у складних економічних умовах. Зростання показників відбулося, зокрема, завдяки підвищенню середнього чека, збільшенню частки імпульсних покупок та проведенню персональних консультацій у відділах із високою націнкою (випічка, кулінарія, готові страви).

Таблиця 2.5.

## Оцінка ефективності торгового персоналу [12]

Показник	Значення	Максимальна оцінка	Рівень виконання (%)
Виконання плану продажів	104%	100%	104%
Дотримання стандартів сервісу	96%	100%	96%
Точність касових операцій	92%	100%	92%
Швидкість обслуговування	57 сек	60 сек	105%
Рівень клієнтського задоволення	78%	100%	78%
Адаптація працівників (менше – краще)	28 днів	30 днів	107%

Дотримання стандартів обслуговування є ще одним важливим елементом оцінки ефективності персональних продажів. У рамках

внутрішнього аудиту 2024 року середній показник відповідності стандартам сервісу в мережі «АТБ-МАРКЕТ» становив 96%, що свідчить про високий рівень професійної підготовки працівників. Особливо позитивними є результати щодо швидкості обслуговування: середній час обслуговування одного покупця на касі скоротився до 57 секунд, що є одним із найкращих показників серед українських продуктових ритейлерів.

Не менш важливим є аналіз плинності кадрів. Протягом 2024 року рівень плинності торгового персоналу знизився до 20% (порівняно з 21% у 2023 р.), що є позитивною тенденцією. Це свідчить про підвищення мотивації працівників, вдосконалення системи матеріального стимулювання та запровадження нових соціальних програм. Компанія активно працює над адаптацією та підтримкою нових працівників: середній час повної адаптації зменшився до 28 днів, що покращує стабільність колективів і знижує витрати на навчання. Високі показники ефективності також забезпечує система внутрішніх контролів. У 2024 році результати аудиту показали, що 92% персоналу продемонстрували точність виконання операцій з товаром і грошовими коштами, а частка помилок зменшилася на 11% порівняно з попереднім періодом. Це стало можливим завдяки впровадженню цифрових рішень – зокрема, систем автоматичного контролю цінників, електронних інструкцій, автоматизованих систем інкасації та оновлених модулів у програмному забезпеченні касових зон [3].

Оцінка клієнтського задоволення також підтверджує ефективність персональних продажів. За внутрішніми опитуваннями покупців, рівень задоволеності якістю обслуговування у 2024 році становив 78%, що на 3% вище, ніж у 2023 році. Покупці позитивно оцінюють ввічливість персоналу, швидкість обслуговування та здатність продавців надавати консультації. Однак певні труднощі все ще спостерігаються щодо нестачі персоналу у пікові години, що залишається важливим напрямом для покращення.

Незважаючи на високий рівень організації торговельних процесів і відпрацьовану систему управління персоналом, ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

стикається з низкою проблем, характерних як для великого ритейлу загалом, так і для умов воєнного стану в Україні. Ці проблеми безпосередньо впливають на ефективність персональних продажів, стабільність колективів та якість обслуговування покупців. Аналіз показує, що вони стосуються кадрової плинності, навантаження на працівників, адаптації нових співробітників, логістичних викликів та психологічного стану персоналу [12].

Однією з найбільш значущих проблем є підвищена плинність кадрів, яка у 2020–2024 рр. коливалася в межах 20–22%. Для торгового ритейлу це досить високий показник, що призводить до постійної потреби у наборі персоналу, збільшення витрат на навчання та зниження стабільності колективів. Причинами плинності є високі фізичні навантаження, робота у змінному графіку, стресові фактори та недостатній рівень емоційної стійкості нових працівників. Шляхами вирішення цієї проблеми є впровадження програм адаптації, посилення системи наставництва, пропозиція індивідуалізованих мотиваційних пакетів, розширення соціальних гарантій і можливостей внутрішньої кар'єри. Ще однією проблемою є нерівномірність трудового навантаження, особливо в пікові години (ранкові та вечірні години, вихідні та святкові дні). Це призводить до виникнення черг, незадоволеності покупців, робочого перевантаження персоналу та підвищення ризику помилок при касових операціях. Для мінімізації цього ризику можливе застосування систем автоматичного прогнозування покупецьких потоків, гнучкого планування змін, використання мультифункціонального персоналу, який може виконувати різні функції залежно від завантаженості, а також розширення штату у регіонах із високою інтенсивністю покупецьких потоків.

Значною проблемою є і адаптація нових працівників, особливо молоді. Хоча середній термін адаптації у 2024 р. становив 28 днів, для великої частини персоналу цей період може бути психологічно та фізично складним. Частина новачків не витримує першого місяця роботи, що знову ж таки впливає на плинність. Шляхами вирішення можуть бути короткі, але інтенсивні програми первинного навчання, створення системи «швидкого старту», розширення

наставництва, проведення регулярних тренінгів із стресостійкості та тайм-менеджменту. Окремою проблемою виступає емоційне вигорання персоналу, яке посилюється під час воєнного стану. Постійний стрес, загрози безпеці, нестабільність на ринку здатності впливають на мотивацію та продуктивність працівників. Одним із ефективних рішень є впровадження програм психологічної підтримки, консультацій із фахівцями, створення «кімнат відпочинку», проведення корпоративних тренінгів та неформальних заходів, які сприяють згуртованості й зниженню психологічної напруги.

Додатковою проблемою є недостатнє використання цифрових інструментів управління персоналом на рівні торгових точок. Хоча загальна система цифровізації в «АТБ-МАРКЕТ» розвинена, окремі магазини потребують модернізації програмного забезпечення, автоматизації контролю залишків, оптимізованих систем обліку робочого часу та електронних стандартів обслуговування. Подальша цифровізація сприятиме швидшому прийняттю рішень, зниженню помилок, підвищенню продуктивності праці та оптимізації витрат. Ще одним викликом є логістичні труднощі, що зумовлені воєнними діями: перебої з поставками, зміна маршрутів, підвищення вартості транспортування. Це призводить до ситуацій, коли торговий персонал вимушений виконувати додаткові операційні функції (розвантаження, перенесення товару, заповнення полиць), що збільшує навантаження та ризик інцидентів. Вирішення полягає у вдосконаленні системи внутрішньої логістики, використанні автоматизованого складського обладнання, збільшенні штату комірників, а також застосуванні роботизованих систем на складах.

Отже, ефективність роботи торгового персоналу ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» у персональних продажах у 2024 році можна оцінити як високий рівень. Показники продуктивності, виконання планів продажів, швидкість обслуговування та рівень дотримання стандартів сервісу демонструють системний розвиток персоналу. Водночас наявні проблеми, такі як періодичне кадрове навантаження у пікові години, потребують подальшого

удосконалення організації праці. Загалом кадрова політика компанії забезпечила стабільність внутрішніх процесів, зростання фінансових результатів та підвищення якісних характеристик персональних продажів.

## ВИСНОВКИ

У першому розділі було здійснено ґрунтовне теоретичне дослідження ключових аспектів управління торговим персоналом у контексті персональних продажів, що дало змогу сформуванню науково обґрунтоване розуміння сутності цього явища та його місця в системі маркетингових комунікацій підприємства. Персональні продажі розглянуто як важливий елемент комплексу маркетингових комунікацій, що забезпечує безпосередній контакт між продавцем і покупцем, сприяє формуванню довіри, підвищенню рівня задоволеності клієнтів та зростанню обсягів реалізації. В умовах високої конкуренції та інформатизації ринку персональні продажі залишаються одним із найефективніших інструментів впливу на споживача, оскільки дозволяють здійснювати індивідуальний підхід, надавати консультації та максимально враховувати потреби покупців.

Дослідження поняття та структури торгового персоналу підприємства засвідчило, що торговий персонал є неоднорідною системою, у якій виокремлюються різні професійні та функціональні групи: касири, продавці-консультанти, мерчендайзери, адміністратори, фахівці відділів тощо. Кожна група виконує специфічні функції, що впливають на організацію торговельного процесу, якість обслуговування та діяльність підприємства загалом. Структуризація торгового персоналу залежить від спеціалізації підприємства, обсягів діяльності, обраного формату торгівлі та ступеня автоматизації робочих процесів. Водночас кадровий потенціал визначає конкурентоспроможність підприємства та його здатність забезпечувати стабільні результати у середньо- та довгостроковій перспективі.

Аналіз завдань, методів та інструментів управління торговим персоналом показав, що ефективне управління ґрунтується на комплексному підході, який включає адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи впливу. Сучасні підприємства повинні поєднувати чітке регламентування робочих процесів із гнучкими системами мотивації,

цифровими інструментами контролю, навчання та оцінювання персоналу. Важливими складовими управління є добір кадрів, навчання, розвиток, контроль результатів, формування сприятливого психологічного клімату та створення умов для професійного зростання. Таким чином, теоретичні засади свідчать, що управління торговим персоналом є багатокомпонентним процесом, який вимагає стратегічного підходу та системної підтримки з боку керівництва.

Було проведено комплексний практичний аналіз управління торговим персоналом ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» найбільшої роздрібною мережі України, що функціонує у форматі дискаунтера. Організаційно-економічна характеристика підприємства дала змогу встановити, що компанія має розгалужену структуру управління, значний кадровий потенціал і стабільну динаміку розвитку, незважаючи на складні зовнішні умови, включаючи воєнний стан, інфляційні процеси та логістичні виклики. Масштаб діяльності підприємства, сучасна інфраструктура, використання інноваційних технологій та високий рівень стандартизації операцій забезпечують ефективність роботи торговельної мережі та її конкурентні переваги на ринку.

Аналіз кадрової політики продемонстрував, що ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» застосовує комплексний підхід до управління персоналом, який включає активну систему підбору працівників, багаторівневу систему професійного навчання, сучасні методи мотивації та механізми контролю якості роботи. Використання корпоративних навчальних центрів, наставництва, періодичної оцінки компетентностей і цифрових рішень сприяє підвищенню кваліфікації працівників і зміцненню кадрового потенціалу. Компанія демонструє високу адаптивність, особливо в умовах зовнішніх ризиків, що підтверджується стабільністю чисельності персоналу та ефективністю заходів щодо утримання працівників.

Оцінка ефективності роботи торгового персоналу у персональних продажах показала позитивну динаміку. Ключові показники – продуктивність праці, виконання плану продажів, швидкість обслуговування, точність

касових операцій, рівень клієнтського задоволення – демонструють покращення протягом 2020–2024 рр. Так, продуктивність праці у 2024 році зросла до 4 511 грн на одного працівника, виконання плану продажів становило 104%, а стандарти сервісу дотримано на рівні 96%. Зниження плинності кадрів до 20% та скорочення періоду адаптації підтверджують ефективність кадрової політики та покращення умов праці. Ці результати свідчать про високий рівень організації торговельного процесу, напрацьовані практики контролю якості та належне управління персоналом.

Загалом практичний аналіз показує, що ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» має ефективну та гнучку систему управління торговим персоналом, здатну забезпечувати стабільні результати у кризових умовах. Компанія активно впроваджує інноваційні підходи, автоматизує бізнес-процеси, розширює систему навчання й мотивації, що сприяє підвищенню якості персональних продажів та зміцненню лояльності споживачів. Отримані результати дослідження підтверджують, що досвід «АТБ-МАРКЕТ» може слугувати прикладом ефективної організації управління персоналом для підприємств роздрібною торгівлі в Україні.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. HR під час війни. Як підтримувати та спрямовувати тисячі співробітників під час кризи. Кейси трьох великих українських компаній. 2022. URL: <https://forbes.ua/inside/hr-pid-chas-viyni-yak-pidtrimuvati-ta-spryamovuvati-tisyachi-spivrobotnikiv-pid-chas-krizi-keys-trokh-velikikhukrainskikh-kompaniy-21042022-5566>
2. Yashchenko Oleksii, Makatora Dmytro, Kubanov Ruslan. Internal factors forming competitive potential of small architectural and construction enterprises: systematisation, adaptation, universalisation. Економіка та суспільство. Випуск №64. 2024. URL: : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-38>
3. АТБ і КОЛО: з якою динамікою розвиваються найактивніші ритейлери країни? URL: <https://allretail.ua/analytics/68525-atb-i-kolo-z-yakoyu-dinamikoyurozvivayutsyanayaktivnishi-riteyleri-krajini>
4. Бергер А. Стратегії управління стійким розвитком підприємств в умовах дотримання соціально-економічної безпеки. Розвиток міста 1 (05). 2025. С. 7-17.
5. Босак В.О. Підвищення культури торговельного обслуговування покупців у підприємствах роздрібної торгівлі (на матеріалах магазину «АТБ»), м. Хмельницький. 2023. С. 24.
6. Буняк Н.М. Мотивування персоналу в системі менеджменту сучасного підприємства. Економіка та суспільство. Випуск № 55. 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-87>
7. Желудько Т.В. Сутність і роль мотивації праці в забезпеченні ефективного управління персоналом підприємства. Житомирський державний технологічний університет. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wpcontent/uploads/2017/12/88.pdf>
8. Костишина А.І. Компенсаційна політика в системі мотиваційного менеджменту: аспекти формування в умовах трансформацій праці та війни.

Журнал стратегічних економічних досліджень. № 5(22). 2024. URL: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2024.5.9>

9. Кулакевич М. О. Удосконалення системи управління персоналом підприємства : кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» : спец. 073 «Менеджмент». М. О. Кулакевич ; ЧНУ ім. Петра Могили. Миколаїв, 2023. 97 с.

10. Курченко А.В., Левченко Ю.Г. Значення мотивації праці в діяльності підприємства та шляхи її підвищення. ЕКОНОМІКА І СУСПІЛЬСТВО. Випуск № 19.2018. С 450-454. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-68>

11. Мунтян І.В., Муркалова Д. І., Мужайло В. Д. Етично-мотиваційні складові ефективного командування: теоретичний аспект аналізу. ЕКОНОМІКА ТА СУСПІЛЬСТВО Випуск № 69. 2024. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-64>

12. Нюл Г. В., В. П. Далик. Розробка елементів соціальної політики як інструменту зниження плинності кадрів у ПрАТ «АТБ-Маркет»: впровадження житлового кредитування працівників. Академічні візії. 2025. С. 42

13. Поліщук А.Т. Мотивація персоналу в умовах кризового стану підприємства URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wpcontent/uploads/2020/02/495.pdf>

14. Пустовіт О.Г., Басюк Є.В. Сутність мотивації персоналу як основа розвитку підприємства. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті, 3(76). 2021. С. 47 - 63. URL: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2021-3-47-63>

15. Пустовіт О.Г., Басюк Є.В. Сутність мотивації персоналу як основа розвитку підприємства. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті, No 3 (76), 2021. URL: <https://www.daemmt.odesa.ua/index.php/daemmt/article/view/375/323>

16. Пучкова С. Ключові напрямки антикризового управління персоналом. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 3. С. 232-235
17. Різновиди мотивації персоналу. Електронна система Ок. Кадровик. 08.03.2023. URL: <https://kadrovik.isu.net.ua/news/557718-riznovydydyotyvatyiyi-personalu>
18. Семенова Л.Ю., Мірясов А.С. Формування ефективної системи мотивації праці на промислових підприємствах. Молодий вчений. 2016. № 1 (28). С. 150–155.
19. Танасюк І.М., Кіршо С.М. Стратегічні умови розвитку креативності персоналу підприємства. Економіка та суспільство. Випуск № 50. 2023. URL: : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-80>
20. Теплюк Марія, Андрікевич Вікторія. Роль мотивації персоналу для забезпечення ефективного управління підприємством в релокаційному соціально-економічному просторі. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2023. №2 (316). С. 13-18. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-316-2-2>
21. Товари власних брендів АТБ. URL: <https://www.atbmarket.com/uk/ourline/premium>
22. Чала Т.Г. Моніторинг системи мотивації персоналу мережі продуктових магазинів. Бізнес інформ. 2020. С. 477-484.