

Література

1. *Васильев К. К.* Математическое моделирование систем связи: учебное пособие / К. К. Васильев, М. Н. Служивый. — Ульяновск: УлГТУ, 2008. — 170 с.
2. *Годин В. В., Корнеев И. К.* Информационное обеспечение управленческой деятельности: Учебник. — М.: Мастерство; Высшая школа, 2001. — 240 с.
3. *Карпов Ю. Г.* Имитационное моделирование систем. Введение в моделирование AnyLogic 5 / Ю. Г. Карпов. — СПб.: БХВ-Петербург, 2005. — 400 с.
4. *Осовська Г. В.* Основи менеджменту: Навчальний посібник / Г. В. Осовська, О. А. Осовський — К.: Кондор, 2006. — 664 с.
5. Сайт ООО «Экс Джей Текнолджис» «Имитационное моделирование для науки и бизнеса» [Электронный ресурс] — Режим доступа: <http://www.xjtek.ru/anylogic/>
6. *Семенча І. Є.* Концепція функціонування конкурентоспроможної керівної системи підприємства // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. Моніторинг розвитку промислових територіальних систем (Збірник наукових праць). Вип. 4 (72) / НАН України. Ін-т регіональних досліджень; Ред. кол.: Відп. ред. Є. І. Бойко. — Львів, 2008. — 335 с. — С. 208—217.
7. *Семенча І. Є.* Менеджмент підприємства як інтелектуальна гіперсистема / І. Є. Семенча // Вісник КНУТД: Зб. наукових праць. — 2008. — № 2(40). — С. 205—211.
8. *Семенча І. Є.* База знань основних соціально-економічних і обшченаучних термінів в допомогу руководителю / І. Є. Семенча — Терминологический словарь-справочник. — Дн-вск: Изд-во Маковецкий, 2010. — 88 с.
9. Теория моделирования сложных систем: [Электронный ресурс] — Режим доступа: <http://studysphere.ru/work.php?id=2807>
10. Экономико-математические методы: [Электронный ресурс] — Режим доступа: <http://emm.ostu.ru/lect/lect1.html>

УДК 331.101

Г. О. Соколюк, ассистент,
Хмельницький національний університет

ФОРМУВАННЯ КОМПЕТЕНТІСНОЇ СКЛАДОВОЇ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКОВАНОГО ЗРОСТАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

Охарактеризовано основні методичні підходи до оцінки відповідності компетентісної складової внутрішнього потенціалу підприємства стратегічним цілям диверсифікованого зростання; аргументовано необхідність розробки програм розвитку персоналу на основі відповідної моделі компетенцій.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: машинобудування, конкурентоспроможність, диверсифікація, аудит персоналу, модель компетенцій

Охарактеризованы методические подходы к оценке соответствия компетентностной составляющей внутреннего потенциала предприятия стратегическим целям диверсифицированного роста; аргументирована необходимость разработки программ развития персонала на основе соответствующей модели компетенций

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: машиностроение, конкурентоспособность, диверсификация, аудит персонала, модель компетенций

Basic methodological approaches to estimation of correspondence of competent ingredient of internal potential of an enterprise to strategic goals of diversified growth are characterized. The necessity of development of personnel growth programs on the basis of appropriate competence model is proved.

KEY WORDS: machine-building, competitiveness, diversification, personnel audit, competence model.

Вступ. Сьогодні динамічний розвиток підприємств залежить у першу чергу від креативності й професіоналізму працівників підприємства — їх здатності швидко адаптуватися до нових ситуацій, відшукуючи рішення, що формуватимуть підприємству нові конкурентні переваги. Сучасна економічна наука підкреслює ключову роль інтелектуальних ресурсів у реалізації ринкових можливостей підприємства, формуванні і підтриманні його конкурентних переваг. Саме у інтелектуальній сфері формується основна відмінність у конкурентоспроможності підприємств.

Найбільшою мірою вона проявляється у функціональних сферах управління і базується на знаннях, уміннях і досвіді фахівців, їх здатності налагодити взаємовигідні та ефективні стосунки із постачальниками, дистриб'юторами та іншими учасниками ланцюжка створення цінності. Завдяки фаховості управлінців у всій організаційній ієрархії забезпечується гнучкість підприємства, що дає змогу ефективно здійснювати організаційні зміни, необхідні для підтримання конкурентоспроможності підприємства протягом тривалого часу.

Підтримка конкурентних переваг підприємства протягом тривалого часу потребує своєчасного коригування як базової, так і конкурентних стратегій за основними видами діяльності. У господарській практиці може бути запропоновано багато стратегічних альтернатив розвитку та зростання фірми. Однією з таких альтернатив може стати розширення напрямів діяльності підприємств: розвиток нових виробництв і засвоєння нових ринків, тобто диверсифікація. Однак диверсифікація потребує здійснення значних, іноді радикальних перетворень виробничої системи, що неможливе без нових знань.

Концентрація релевантних диверсифікованому сценарію діяльності знань підвищує вірогідність успішної реалізації обраної стратегії, а значить — сприяє зростанню конкурентоспроможності підприємства. Це робить актуальним завдання забезпечення відповідності компетентнісної складової внутрішнього потенціалу підприємства цілям диверсифікованого зростання.

Аналіз останніх досліджень з даної проблеми. Проблемам посилення інтелектуальної складової розвитку сучасних підприємств присвячені роботи багатьох науковців, зокрема, О. Амоші, А. Землянкін та Г. Моїсєєва [1], В. Білошапки [2], Н. Боркової [3], М. П. Денисенкота, С. В. Вовчок [4], М. Лисенко [6] В. Пономаренка [7] та багатьох інших. Проте недостатньо дослідженими є методичні аспекти формування програм розвитку персоналу для забезпечення відповідності їх компетенцій стратегічним цілям підприємства, зокрема, у розрізі стратегії диверсифікованого зростання.

Мета дослідження — формування методичних підходів до оцінки відповідності компетентнісної складової внутрішнього потенціалу підприємства стратегічним цілям диверсифікованого зростання і розробки програм розвитку необхідних компетенцій.

Виклад основного матеріалу. Ринковий успіх конкурентної стратегії диверсифікації в першу чергу залежить від наявності у підприємства працівників із тими новими компетенціями, які необхідні для налагодження нових бізнес-процесів. У машинобудуванні ці процеси значною мірою визначаються особливостями застосовуваних технологій і їх налагодження потребує специфічних інженерно-технологічних знань і вмінь.

Доцільно зауважити, що загальна компетентність є результатом зусиль керівництва компанії, спрямованих на об'єднання інтелектуальних ресурсів окремих працівників. Це продукує синергію спільної діяльності, перетворюючи ресурсні можливості підприємства в те, що обіцяє вигоду покупцеві, тим самим створюючи стійкі переваги підприємству у конкурентній боротьбі. Тому менеджмент підприємства має забезпечити належну організацію колективного навчання, завдяки чому можна реалізувати цілу низку чинників конкурентоспроможності:

1. загальносистемних: культура виробництва, гармонія виробничих відносин, синергія спільної взаємодії;
2. внутрішніх: навичок, умінь і досвіду організації та управління виробництвом; технологічних навичок, що забезпечують якість виробничих процесів;
3. зовнішніх: обмеження у часі, які потребують від підприємства гнучкості й мобільності.

Необхідно підкреслити, що для сучасного машинобудівного підприємства, яке може формувати свої конкурентні переваги не тільки шляхом зниження витрат, скільки через урізноманітнення продукції для потенційних цільових ринків, у тому числі через диверсифікацію виробництва, реальною необхідністю є створення функціональної підсистеми управління розвитком компетенцій своїх працівників. Вона має бути складовою системи управління персоналом підприємства, здійснюючи специфічні функції з виявлення необхідних для реалізації конкурентної стратегії нових знанневих ресурсів, що з'явилися у зовнішньому середовищі і їх трансформацію у внутрішні специфічні інтелектуальні активи, необхідні для нового витка розвитку підприємства у його життєвому циклі.

Компетенція є основною професійною характеристикою працівника, яка визначає його результативні та ефективні дії в ситуаціях, що стосуються його професійної діяльності [8, с. 138]. Опис компетенції дає чітке розуміння необхідних стандартів виконання завдань, яких мають дотримуватися працівники підприємства у своїй діяльності згідно з поставленими цілями. Останні, в свою чергу, залежать від типу конкурентної стратегії підприємства і змінюються разом із нею.

Очевидно, що успішна реалізація стратегії диверсифікованого зростання потребує насамперед чіткого обґрунтування переліку нових компетенцій, яких бракує працівникам для кваліфікованого виконання нової роботи. Вони мають скласти основу програми розвитку персоналу. Оцінити наявний рівень професійної компетентності працівників доцільно за процедурою аудиту. Дане поняття широко застосовується для різних видів аналітичної роботи [7] і його можна використати і для аналізу рівня професійної майстерності персоналу. У контексті підготовки до реалізації стратегії диверсифікації аудит персоналу має спрямовуватися як на вивчення професійної здатності працівників до виконання певного виду робіт і отримання бажаних результатів, так і на з'ясування їх здатності до розвитку своїх професійних компетенцій.

Ефективність аудиту персоналу залежить від того, наскільки в результаті перевірки можна виявити проблеми, з якими стикатиметься підприємство у ході реалізації стратегії. Тому алгоритм проведення аудиту персоналу має бути ретельно продуманим, однак не у частині здійснюваних процедур (вони є стандартизованими з високим рівнем формалізації виконуваних дій і оформлення висновків), а в частині, що стосується взаємозв'язку його змісту із стратегічними цілями підприємства (в даному разі — з цілями реалізації стратегії диверсифікації). І тут слід враховувати, що реалізація стратегії диверсифікації передбачає як зміни у системі цілей

підприємства (в розрізі його організаційної ієрархії) так і адекватні їм зміни у структурі компетенцій персоналу, включаючи систему залучення нових знань і сприйняття працівниками відповідних мотивуючих чинників для розвитку потрібних нових компетенцій.

З погляду значущості для успішної реалізації стратегії диверсифікації до числа опитуваних слід віднести усіх фахівців функціональних служб підприємства, оскільки саме вони готують рекомендації щодо рішення про вибір напрямку диверсифікації, здійснення необхідних організаційних змін для підготовки виробничої і збутової системи до промислового освоєння і виведення на ринок нового продукту тощо. Виходячи з цього, аудит компетенцій персоналу для оцінки здатності фахівців підприємства забезпечити успішну реалізацію стратегії диверсифікації має здійснюватися за алгоритмом, поданим на рис. 1.

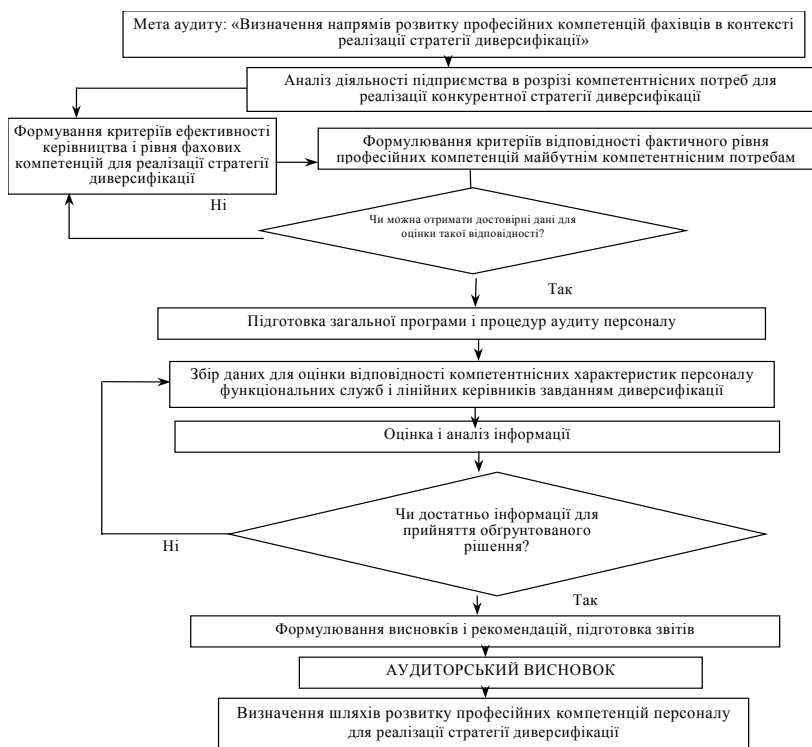


Рис. 1. Алгоритм аудиту компетенцій персоналу для оцінки здатності підприємства реалізувати стратегію диверсифікації

Джерело: авторська розробка

Опитування має вестись на основі заздалегідь підготовлених для інтерв'ю запитань, більшість з яких має містити варіанти відповідей. Збираючи інформацію, аудитор формує основу для висновку про готовність і здатність персоналу до реалізації стратегії диверсифікації і прийняття наступного рішення про напрями розвитку компетенцій наявного персоналу або залучення фахівців зі сторони у разі такої потреби.

Разом з тим, необхідно зважати на те, що розвиток професійних компетенцій працівників функціональних служб підприємства є лише однією із передумов ефективної реалізації стратегії диверсифікації. Іншою, не менш важливою умовою, є ефективне загальне керівництво діяльністю працівників на всіх рівнях управлінської ієрархії. Тому в ході аудиту персоналу важливо також оцінити і це, що потребує попереднього встановлення критеріїв ефективності управління персоналом. Вочевидь, що узагальнюючим критерієм ефективності керівництва є кінцевий результат праці всього колективу. Однак кінцевий результат досягається завдяки реалізації різних заходів, ефективність яких може бути доволі високою або ж недостатньою і це потребує встановлення низки часткових критеріїв ефективності.

Зважаючи на те, що ефективність господарської діяльності вимірюється передусім економічними показниками, стосовно колективної праці до них слід віднести:

- рівень досягнення запланованих цілей;
- рівень продуктивності праці;
- рівень якості праці, за рахунок якої досягається ті стандарти якості продукції, які відповідають вимогам споживачів;
- рівень економічності виконання робіт (як відношення запланованого обсягу ресурсів, необхідних для виконання робіт, до фактично спожитих ресурсів);
- рівень прибутковості здійснюваних заходів.

Досягнення критеріїв економічної ефективності колективної праці значною мірою залежить від стану мотиваційного середовища підприємства. Тому важливо оцінити його за такими критеріями:

- рівень задоволеності членів колективу стосунками з колегами і керівниками, умовами праці, зарплатою;
- дієвість складових системи стимулювання діяльності;
- ефективність стилю лідерства керівника колективу;
- ступінь заохочення і підтримки керівником ініціативності підлеглих.

Визначені за результатами проведеного аудиту конкретні напрями діяльності з управління розвитком персоналу дозволяють

забезпечити високу економічність і цілеспрямованість цільових освітніх програм.

Існує багато методик оцінювання якості професійних та ділових компетенцій працівників [2; 3; 8]. Переважна більшість їх ґрунтується на експертних оцінках фахової компетентності за різними її складовими з урахуванням вагомості цих складових, які також встановлюються експертним шляхом та перевіряються на узгодженість. З урахуванням завдань даного дослідження вважаю, що такий підхід можна використати, інтерпретувавши його до специфіки управління конкурентоспроможністю підприємства.

Звідси оцінка рівня відповідності компетентнісної складової ресурсного потенціалу підприємства для реалізації стратегії диверсифікації може здійснюватися за формулою:

$$P_{\text{фкд}} = a_1 * x_1 + a_2 * x_2 + a_3 * x_3, \quad (1)$$

де a_i — питома вага значущості різних категорій працівників (керівників, фахівців функціональних служб, робітників) у загальному складі компетенцій, необхідних для реалізації стратегії диверсифікації; x_i — рівень компетенцій відповідних категорій персоналу підприємства.

Рівень відповідності характеристик компетентнісної складової конкретного працівника тим, що дають змогу реалізувати завдання стратегії диверсифікації, вважаємо за доцільне оцінювати за десятибальною шкалою з наступною градацією: низький рівень — 2 бали; нижче середнього — 3—4 бали; середній — 5—6 бали; вище середнього — 7—8 бали; високий — 9—10 бали.

Оцінювання має здійснюватися в ході проведення аудиту персоналу за стандартною процедурою:

1. Визначення важливості окремих компетенцій працівників для реалізації стратегії диверсифікації за допомогою рангів (експертним шляхом) і перевірка значущості результатів експертних оцінок за допомогою коефіцієнтів конкордації.

2. Переведення отриманих рангів у категорії значущості.

3. Формулювання завдань і запитань для проведення відповідного опитування за категоріями персоналу і анкетування мінімум 20 % працівників усіх категорій.

4. Опрацювання результатів опитування і усереднення отриманої оцінки за кожною категорією працівників.

5. Визначення рівня відповідності компетентнісної складової стратегічним цілям підприємства з використанням шкали: низький (при 2-х балах за 3-а категоріями) — 6—9 балів; нижче середнього — 9,01—13; середній — 13,01—18; вище середнього —

18,01—25; високий — 25,01—30 балів.

6. Формування програм навчання та підвищення кваліфікації з урахуванням потреб у нових знаннях і компетенція для реалізації стратегічних цілей підприємства.

Згідно програми аудиту компетенцій персоналу (рис. 1), у разі відсутності відповідних стратегічним завданням підприємства ключових компетенцій у функціональних сферах управління їх необхідно розвивати. Важливу роль у розробленні програм розвитку компетенцій відіграє вибір моделі компетенції — як теоретичної системи знань, умінь, навичок персоналу, що забезпечують організації реалізацію завдань менеджменту. Модель уніфікує вимоги до співробітників і створює єдині стандарти функціонування, основу для оцінки та просування працівників. Для планування розвитку компетенцій у сфері функціонального управління видається доцільним поєднати модель SHL і модель S. Whiddett & S. Hooleyforde [11; 12].

Модель SHL (міжнародні стандарти управління — фахівець, менеджер, керівник групи) виділяє наступні типи компетенцій:

1) підприємницькі якості (бізнес, творчий підхід, рішучість, стратегія);

2) якості керівника (лідерство, планування й організація, орієнтація на якість, переконливість);

3) професійні якості (спеціальні знання, аналіз і вирішення проблем, усна й письмова комунікація);

4) особисті якості (міжособистісне розуміння, гнучкість, стабільність, особиста мотивація).

Модель S. Whiddett & S. Hooleyforde (розробка моделі компетенцій на матеріалах компанії) виділяє такі типи компетенцій:

1) розвиток бізнесу (особистий розвиток, генерування й обґрунтування ідей);

2) досягнення результатів (планування, чіткість менеджменту, постановка цілей);

3) аналіз — робота з інформацією (аналіз і прийняття рішень);

4) люди (робота в команді, вплив, управління відносинами).

Обидві моделі серед ключових компетенцій визначають здатність до особистого розвитку, вміння аналізувати і приймати рішення, раціонально організовувати роботу підлеглих тощо. Однак це загальні професійні компетенції для керівників та спеціалістів підприємства. Для фахівців функціональних служб важливо володіти спеціальними знаннями, обсяг і структура яких мають бути достатніми для реалізації стратегічних цілей підприємства. Зв'язок розвитку компетенцій у основних функціональних сферах підприємства із результуючими показниками подано у табл. 1.

Таблиця 1

**ЗВ'ЯЗОК РОЗВИТКУ КОМПЕТЕНЦІЙ У
ОСНОВНИХ ФУНКЦІОНАЛЬНИХ СФЕРАХ ПІДПРИЄМСТВА
ІЗ РЕЗУЛЬТУЮЧИМИ ПОКАЗНИКАМИ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ**

1 Функці- ональна підсис- тема	2 Завдання функці- ональної підсис- теми управління в контексті страте- гії диверсифікації	3 Шляхи реалізації завдань	4 Зміст окремих заходів	5 Очікувані результати для працівників	6 Результую- чий показ- ник для підприємс- тва
Управління персоналом	Формування системи розвит- ку професійних компетенцій персоналу відповідно до стратегічних цілей	Внесення змін до кадрової політики з метою заохочення розвитку професій- них компетенцій. Формування систе- ми обміну знаннями	— систематичний ау- дит професійних ком- петенцій персоналу у контексті стратегічних цілей; — розробка цільових освітніх програм та індивідуальних навчаль- них маршрутів у конте- ксті цілей диверси-фі- кації — стимулювання роз- витку професійних ко- мпетенцій працівників	посилення вмотивованості працюючих до реалізації свого інтелектуального потенціалу; професійно- кваліфікаційний розвиток працівників; створення компетентніс- ної основи реалізації стра- тегії диверсифікації	Досягнення збалансованих обсягів реалі- зації нової продукції і планованої норми та суми прибутку

Продовження табл. 1

1	2	3	4	5	6
Управління процесами	Підвищення гнучкості виробничої системи	Проголошення принципу раціоналізації операційної діяльності одним із головних і підтримка його матеріальним стимулюванням	— розвиток інженерно-технічних компетенцій; — використання різних організаційних форм залучення каліфкованих працівників до вдосконалення виробничих операцій; — стимулювання раціоналізації технологічних систем	— вдосконалення виробничих і логістичних процесів; — розширення технологічних можливостей виробництва; — прискорення технологічної підготовки виробництва до випуску нового продукту	Посилення конкурентних переваг через зниження виробничих витрат, зростання прибутку
Управління маркетингом	Вдає позиціонування нової продукції на цільовому ринку та її інформаційний супровід	- належне кадрове та мотиваційне забезпечення виконання основних функцій маркетингу;	— розвиток професійних компетенцій у сфері маркетингу; — залучення працівників із досвідом аналізу ринків машинобудівної продукції; — формування системи аналітичних показників за результатами діяльності працівників відділу; — введення системи стимулювання за ефективність рекламної кампанії	— достовірна оцінка конкурентної позиції підприємства на цільових ринках; — обґрунтованість напряду диверсифікації; — належний рівень маркетингового забезпечення просування продукції;	Досягнення запланованих обсягів реалізації нової продукції і піднятої норми та суми прибутку

Закінчення табл. 1

1	2	3	4	5	6
Управління фінансами	Удосконалення управління фінансовими потоками	— належне кадрове та мотиваційне забезпечення управління фінансами	— пропозиції щодо розвитку професійних компетенцій у сфері управління фінансами; — обґрунтування інвестиційних потреб для реалізації стратегії диверсифікації і джерел їх задоволення	-оптимізація обробки та аналізу інформації про фінансово-господарську діяльність підприємства; — релевантність отриманих результатів	Досягнення високого рівня капіталовіддачі від реалізації стратегії диверсифікації

Ефективність функціонування пропонованої системи розвитку компетентнісної складової конкурентоспроможності підприємства полягатиме в тому, що підприємство буде здатним забезпечити належні конкурентні переваги у новому напрямі діяльності, а значить — досягти поставлених цілей диверсифікації, і отримає від цього більшу віддачу.

Висновки. Реалізації стратегії диверсифікованого зростання підприємства потребує нових компетенцій персоналу, які мають формуватись у слухачів через участь у цільових освітніх програмах. Такі програми мають проектуватися на основі компетентнісного підходу, відштовхуючись від кінцевих цілей навчання. При цьому необхідно забезпечити мотиваційну основу для розвитку професійних компетенцій працівників підприємства. Такою основою може бути система показників для кожної із функціональних служб, яка б чітко визначала, що має бути зроблено протягом планованого періоду і яких результатів очікується досягти. Сучасне стратегічне управління підприємствами рекомендує використовувати для цього систему управління за цілями, які формуються у вигляді певної сукупності показників, виходячи із специфіки діяльності функціональних служб і їх ролі у реалізації стратегії підприємства як цілісного господарського об'єкта. Для цього доцільно використати систему збалансованих показників. Розробка такої системи для управління реалізацією стратегії диверсифікації і буде предметом наступних досліджень.

Література

1. *Амоша О. І.* Проблеми інтеграції науки і освіти в контексті сучасного інноваційного розвитку / О. І. Амоша, А. І. Землянкін, Г. В. Моїсєєв // *Інновації: проблеми науки і практики: Монографія.* — Х.: ВД «ІН-ЖЕК», 2006. — С. 27—52.
2. *Білошапка В. А.* Напрями оцінювання управлінської результативності у міжнародних компаніях / В. А. Білошапка // *Ринок цінних паперів України.* — 2006. — № 11—12. — С. 9—12.
3. *Боркова Н. В.* Оцінювання результатів діяльності менеджерів промислового підприємства / Н. В. Боркова // *Автореферат дис. канд. екон. наук.* — Харків, 2009. — 20 с.
4. *Денисенко М. П.* Сучасний стан інноваційного потенціалу підприємств легкої промисловості / М. П. Денисенко, С. В. Вовчок // *Проблеми науки.* — 2008. — № 2. — С. 21—29.
5. *Колбасов И.* Диагностический метод аудита в сфере управления человеческими ресурсами как средство повышения эффективности организации / И. Колбасов // *Управление персоналом.* — 2008. — № 10. <http://www.top-personal.ru/magazine.html?155>

6. Лисенко М. О. Особливості моделювання системи управління знаннями сучасних підприємств / М. О. Лисенко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. — 2010. — № 2. — Т. 2. — С. 136—139.

7. Пономаренко В. С. Економіка знань та інноваційна підготовка кадрів // Інновації: проблеми науки і практики: Монографія. — Х.: ІН-ЖЕК, 2006.

8. Холлифорд С. Руководство по компетенциям / С. Холлифорд, С. Уиддет. — Пер. с англ. — 3-е изд. — М.: Изд. HIPPO, 2008. — 228 с.

9. Reynolds, M. The Handbook of Experiential Learning and Management Education [Text] / M. Reynolds, R. Vince. — Oxford University Press, 2007.

10. Roberts, T. Computer-Supported Collaborative Learning in Higher Education [Text] / T. Roberts. — Idea Group Pub., 2004. — P. 322

УДК 331

Н. В. Шульга, канд. пед. наук, доцент
кафедри економіко-математичних методів
та інформаційних технологій,
Харківський інститут фінансів Українського
державного університету фінансів та міжнародної торгівлі

ЕКОНОМІКО-МАТЕМАТИЧНА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ РОБОТОЮ СИСТЕМИ КАСОВИХ МІСЦЬ ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЛІ

Проведено дослідження можливості оптимізації роботи системи касових місць підприємства торгівлі. Дослідження проведено на основі побудованої економіко-математичної моделі, що відображає зв'язок між кількістю касових місць, що обслуговують покупців у заданий проміжок часу, та прибутками, які може отримати за цей період торговельне підприємство.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: прибуток, витрати на обслуговування, менеджмент підприємства торгівлі, оптимізація роботи магазину, економіко-математичне моделювання.

В статье проведено исследование возможности оптимизации работы системы кассовых мест предприятия торговли. Исследование проведено на основе построенной экономико-математической модели, которая отображает связь между количеством кассовых мест, обслуживающих покупателей в заданный промежуток времени, и прибылью, которую может получить за этот период торговое предприятие.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: прибыль, издержки на обслуживание, менеджмент предприятия торговли, оптимизация работы магазина, экономико-математическое моделирование.