

// Teoretychni ta prykladni pytannia ekonomiky. – K., 2012. – Issue 27, vol. 1. – P. 30–34. 16. Mishchenko S. P. Teoretychni zasady stiikoho rozvytku / S. P. Mishchenko // Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti. – 2011. – No. 36. – P. 168–171. 17. Derkach M. I. Evoliutsiia ekonomichnoi teorii staloho rozvytku / M. I. Derkach // Zbirnyk naukovykh prats LNTU. – Lutsk, 2010. – Seriya "Ekonomichna teoriia ta ekonomichna istoriia". – Issue 7 (28). – Part 1. – P. 144–159. 18. Chernykh A. V. Mekhanizm ustoychivogo razvitiya predpriyatiya v period aktivnoy investitsionnoy deyatelnosti [Tekst] : avtoref. dis. ... kand. ekon. nauk : 08.00.05. – Belgorod : Belgorodskiy gosudarstvennyy tekhnicheskyy universitet, 2006. – 20 p. 19. Kolotii V. O. Osoblyvist staloho rozvytku pidpriemstv torhivli v umovakh aktyvizatsii innovatsiinoi diialnosti [Electronic resource] / V. O. Kolotii // Zbirnyk naukovykh prats Khmelnytskoho kooperatyvnoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. – 2011. – Access mode : [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/Znphktei-/2011\\_2/statti\\_2/koloti/koloti.htm](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Znphktei-/2011_2/statti_2/koloti/koloti.htm). 20. Hrosul V. A. Teoretychni pidkhody shchodo vyznachennia sutnosti stiikoho rozvytku pidpriemstva / V. A. Hrosul, H. S. Mamaieva // Stalyi rozvytok ekonomiky. – 2012. – No. 7. – P. 104–107. 21. Yeremeichuk R. A. Formuvannia mekhanizmu upravlinnia stiikym rozvytkom pidpriemstva : dis. ... kand. ekon. nauk : 08.06.01 / Yeremeichuk Raisa Arsentiiivna. – Kh., 2005. – 229 p. 22. Rakhnianska O. P. Ekonomichna stiikist pidpriemstva [Electronic resource] / O. P. Rakhnianska // Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi pidpriemstv. – 2009. – No. 10, vol. 2. – Access mode : <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/EPsAE/article/view/4424/4553>. 23. Voronkova A. E. Potentsial pidpriemstva yak osnova youho dovhostrokovoho pozvytku [Company Potential as a Basis of Its Long-term Development] / A. E. Voronkova, Yu. S. Pohorielov // Aktualni problemy ekonomiky. – 2009. – No. 4 (94). – P. 77–84. 24. Babyna O. Ye. Rozvytok ekonomichnoi systemy yak protses realizatsii yii

potentsialu [Economic System Development as a Process of Its Potential Realization] / O. Ye. Babyna, O. O. Karpenko // Ekonomika rozvytku. – 2013. – No. 4 (68). – P. 57–61.

#### Інформація про автора

**Іванчук Катерина Олександрівна** – асистент кафедри прикладної економіки Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського (83050, м. Донецьк, вул. Щорса, 31, e-mail: [katerina.ivanchuk@gmail.com](mailto:katerina.ivanchuk@gmail.com)).

#### Информация об авторе

**Иванчук Екатерина Александровна** – асистент кафедри прикладної економіки Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського (83050, г. Донецьк, ул. Щорса, 31, e-mail: [katerina.ivanchuk@gmail.com](mailto:katerina.ivanchuk@gmail.com)).

#### Information about the author

**K. Ivanchuk** – assistant of the Department of Applied Economics of Donetsk National University of Economics and Trade named after Mykhailo Tuhun-Baranovskyyi (31 Shchors St, 83050, Donetsk, Ukraine, e-mail: [katerina.ivanchuk@gmail.com](mailto:katerina.ivanchuk@gmail.com)).

*Рецензент*  
докт. екон. наук,  
професор Орлов П. А.

*Стаття надійшла до ред.*  
07.04.2014 р.

## АНАЛІЗ ПІДХОДІВ ДО ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ АВІАКОМПАНІЇ

УДК 65.011.4:656.7:061.5(045)

**Марусич О. В.**

Проаналізовано концепції оцінювання ефективності діяльності авіакомпанії. Обґрунтовано доцільність застосування системи процесно-орієнтованого аналізу рентабельності для дослідження діяльності. Доведено можливість оцінювання ефективності цієї методики ефективності не тільки для окремих інвестицій чи проектів, а й цілих компаній або комерційних структур. Популярність процесно-орієнтованого підходу визнано цілком закономірною. Високу інформованість керівника сьогодні названо додатковою конкурентною перевагою. Доведено, що дана методика дозволяє керівникам використовувати як орієнтири для розвитку компанії не тільки класичні фінансові показники, а й нематеріальні активи: персонал, бізнес-процеси, відносини з клієнтами.

*Ключові слова:* авіакомпанія, дослідження ефективності, система збалансованих показників, концепція економічної доданої вартості, процесно-орієнтований підхід.

## АНАЛИЗ ПОДХОДОВ К ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АВИАКОМПАНИИ

УДК 65.011.4:656.7:061.5(045)

**Марусич О. В.**

Проанализированы концепции оценки эффективности деятельности авиакомпании. Обоснована целесообразность применения системы процессно-ориентированного анализа рентабельности для исследования эффективности деятельности. Доказана возможность с помощью этой методики оценивать эффективность не только отдельных инвестиций или проектов, но и целых компаний или коммерческих структур. Популярность процессно-ориентированного подхода признана вполне закономерной. Высокая информированность руководителя сегодня названа дополнительным конкурентным преимуществом. Доказано, что данная методика позволяет управленцам использовать в качестве ориентиров для развития компании не только классические финансовые показатели, но и нематериальные активы: персонал, бизнес-процессы, отношения с клиентами.

*Ключевые слова:* авиакомпания, исследование эффективности, система сбалансированных показателей, концепция экономической добавленной стоимости, процессно-ориентированный подход.

---

## ANALYZING APPROACHES TO EVALUATING AIRLINES PERFORMANCE

JEL Classification: P17; P27

**O. Marusych**

The concepts of airline performance assessment were analyzed. The expediency of application of the process-oriented cost-benefit analysis to the performance assessment was justified. This technique was proved to be applicable to evaluation of both the effectiveness of individual investments or projects, and entire companies or commercial entities. Popularity of the process-oriented approach was recognized to be natural. High awareness of a manager is now considered to be a further competitive advantage. This technique was proved to allow managers to use both classical financial performance indicators and intangible assets: staff, business processes, customer relationships as a guide for the development of a company.

*Keywords:* airline, research of performance, the Balanced Scorecard, the concept of economic value added, process-oriented approach.

---

На сьогодні розуміння того, з чого складається бізнес-процес, які фактори всередині компанії впливають на її ефективність, змушує авіакомпанії переглядати методи оцінювання ефективності своєї діяльності.

Традиційне вимірювання ефективності діяльності підприємства, яке зосереджене тільки на фінансових показниках, швидко застаріває і не дає повної картини стану компанії, не дозволяє побудувати точний прогноз її розвитку. З'явилася необхідність у більш досконалих і ефективних способах глобального оцінювання діяльності всього підприємства.

У сучасних умовах успіх або провал підприємства став визначатися новими факторами ефективності – нематеріальними й не фінансовими, серед яких: відносини

з клієнтами і постачальниками; швидкість упровадження нових продуктів і технологій; якість продукту і процесу; кваліфікація персоналу та ін. При цьому інформація традиційного фінансового обліку, який принципово не пристосований до управління нефінансовими й нематеріальними активами, перестала бути достатньою для керівників підприємств у процесі обґрунтування й прийняття управлінських рішень. Сучасні умови ведення бізнесу потребують іншої системи вимірювання й оцінювання ефективності діяльності компанії.

Дослідженням ефективності займався багато зарубіжних вчених: Д. Ейгнер, С. Ловел, Р. Шмідт, Ван ден Брок, Г. Тиммер. Теоретичні основи діяльності авіакомпанії, проблеми структурно-системного розвитку авіаційної

галузі, питання стабільності розвитку авіакомпанії і методика аналізу ефективності діяльності авіакомпанії знайшли своє відображення в працях вітчизняних і зарубіжних вчених: Плешакова О. А., Полетаєва В. Ю., Дубиніна В. Г., Малишева Т. О., Моше Гивоні, Бо Зу, Марк Хансен, Меган Смірті [1; 2].

Проте в умовах, коли існує невизначеність отримання кінцевого результату, оцінювання економічної ефективності діяльності авіакомпанії можливе лише з певним ступенем наближення. Тому постає проблема підвищення достовірності одержуваних оцінок ефективності.

Мета статті полягає в розгляді альтернативних підходів до дослідження ефективності діяльності авіакомпанії.

Перші моделі оцінювання ефективності діяльності компанії, які з'явилися в 1920-х роках, були досить простими для розрахунку і ґрунтувались виключно на фінансових показниках (мультиплікативній моделі Дюпона). У 70 – 90-х роках з'явилися інші концепції оцінювання вартості й ефективності роботи підприємств, серед яких найбільш відомими протягом останніх років є концепція економічної доданої вартості (EVA), система збалансованих показників (BSC) і процесно-орієнтований аналіз рентабельності.

У сучасній економіці до кінця не визначено місце і роль доданої вартості і конкретно економічної доданої вартості. Концепція доданої вартості (*economic value added – EVA*) на першому етапі претендує на провідну роль у визначенні форм і структурних елементів методології корпоративного управління у світі. Дана концепція була запропонована американською консалтинговою компанією Stern Stewart & Co ще на початку 90-х рр. минулого століття [3, с. 51].

Автор концепції "економічної доданої вартості" Стюарт Д. Б. визначив цей показник як різницю між чистим операційним прибутком і витратами на капітал, тобто EVA дозволяє оцінити реальний економічний прибуток за необхідної мінімальної ставки прибутковості.

Економічна додана вартість є показником річної рентабельності підприємства. Даний показник дозволяє оцінити ефект від роботи менеджменту компанії, оскільки він найбільшою мірою пов'язаний з ринковою оцінкою вартості компанії, а також може використовуватись в оперативному управлінні компанією.

Широке використання даного поняття як певного інструменту в процесі прийняття управлінських рішень дало поштовх для впровадження нових і "свіжих" економічних термінів: *Cash Flow Return on Investment, Shareholder Value Added, Total Shareholder Return, Total Business Return* [4, с. 352]. Наведені терміни певною мірою належать до економічної доданої вартості, оскільки розглядають економічні відношення, що стосуються зміни доданої вартості виготовленої продукції.

За останні 20 років значно збільшився розрив між вартістю організації, зафіксованою в її бухгалтерських звітах, і оцінюванням цієї вартості з боку інвесторів. Щодо американських корпорацій, за період з 1973 до 2010 року усереднене співвідношення між їхньою бухгалтерською й ринковою вартістю виросло з 0,82 до 1,692. Відповідно до даних за 2000 рік, у балансовій звітності середньостатистичної американської компанії не знаходило відображення близько 40 % її ринкової вартості.

Логіка показника EVA полягає в наступному: чистий операційний прибуток після оподаткування – це дохід, отриманий після вирахування витрат і амортизації. Частина даного доходу спрямовується на оплату витрат

за користування ресурсами (виражається у витратах на власний і позиковий капітал), а інша частина становить створену вартість, яку вимірює EVA. Дана концепція виходить з того, що для компанії мало мати позитивний фінансовий результат або прийнятний рівень доходу на одну акцію, оскільки будь-яка одиниця господарювання в ході свого економічного життя повинна досягати такого рівня розвитку, за якого можливе створення нової вартості. А вона створюється лише тоді, коли компанія отримує таку віддачу від інвестованого капіталу, яка перевищує витрати на залучення капіталу.

По суті, економічна додана вартість повинна бути не чим іншим, як добре відомим з економічної теорії показником економічного прибутку (*economic profit*). Відмінність запропонованого терміна від існуючих полягає в тому, що економічна додана вартість розглядається як одна з форм економічного прибутку, яка відрізняється від бухгалтерського прибутку насамперед тим, що в процесі його розрахунку враховуються не тільки явні (бухгалтерські) витрати, але й витрати акціонерного капіталу.

Економічна додана вартість може бути виражена наступними рівняннями [3, с. 68]:

$$EVA = NORAT - (A \times WACC), \quad (1)$$

де *NORAT* (*net operating profit taxes*) – чистий прибуток після сплати податків, але до виплати відсотків;

*A* – сумарний розмір активів;

*WACC* (*weighted average cost of capital*) – середньозважена вартість капіталу;

$$EVA = E_a - C \times COE, \quad (2)$$

де *E<sub>a</sub>* (*adjusted earning*) – "скоректований" чистий прибуток після сплати податків і відсотків;

*COE* (*cost of equity*) – необхідна дохідність на акціонерний капітал (ставка номінального прибутку);

$$WACC = COD \times w_d + COE \times w_e, \quad (3)$$

де *COD* (*cost of debt*) – середня дохідність за борговими зобов'язаннями компанії-емітента;

*w<sub>d</sub>* і *w<sub>e</sub>* – частки позикових і власних коштів у загальній сумі пасивів відповідно.

Під *NORAT* у концепції EVA розуміють результат операційної господарської діяльності після вирахування скоригованих податків. Необхідно зауважити, що *NORAT* є результатом виробничої діяльності (тобто до сплати відсотків), і, відповідно до української методології, його не завжди можна повністю ототожнювати з результатом виробничої діяльності.

Скориговані податки характеризуються насамперед тим, що:

1) не відображають впливу доходів і витрат, не пов'язаних з основною діяльністю компанії;

2) розраховуються, виходячи з припущення, що компанія фінансується виключно за рахунок власного капіталу (тобто немає таких витрат, як, наприклад, сплата відсотків);

3) не враховують прихованих податків, якщо вони приймаються до обліку на рівні концерну.

Отже, виходячи з наведених формул, можна зробити висновок про те, що компанія може бути досить прибутковою з бухгалтерської позиції, але зазнавати значних збитків з економічної точки зору.

Система показників, що характеризує діяльність компанії в рамках концепції управління вартістю, постійно

оновлюється. У міру впровадження сучасних інформаційних технологій, появи нових ідей показники стають все більш об'єктивними та складними.

Незважаючи на те, що фінансові показники дійсно є індикаторами загального стану підприємства, обмежуватися тільки їх аналізом помилково. Для того щоб будь-які проблеми на підприємстві можна було попередити або усунути відразу після їх появи, необхідна система своєчасних і достовірних показників, яка дозволить найбільш повно оцінити ефективність роботи підприємства в цілому. Такою системою є збалансована система показників ефективності (*Balanced Scorecard – BSC*). Вона дозволяє істотно поліпшити якість управління підприємством, особливо якщо в компанії кілька напрямів діяльності. Концепція *Balanced Scorecard* була розроблена американськими економістами – директором дослідного центру *Norlan Norton Institute* Девідом Нортоном і професором *Harvard Business School* Робертом Капланом – і представлена широкою публіці в 1992 році [5].

Збалансована система показників – це система стратегічного управління компанією на основі вимірювання й оцінювання її ефективності за допомогою набору оптимально підібраних показників, що відображають як фінансові, так і нефінансові аспекти діяльності авіакомпанії.

В основі *BSC* лежать так звані "ключові показники ефективності" (*KPI*). Головна відмінність збалансованої системи показників ефективності від довільного набору показників полягає в тому, що всі *KPI*, які використовуються в збалансованій системі, по-перше, орієнтовані на стратегічні цілі підприємства і, по-друге, взаємопов'язані та згруповані за певними ознаками. Це не просто набір фінансових і нефінансових показників, а кількісний опис стратегії бізнесу.

Система показників оцінювання результативності й ефективності, яка побудована на основі *BSC*, дає, перш за все, можливість у цілому поєднати оцінювання ефективності системи процесів, побудованої на основі вимог стандарту *ISO 9001*, з розрахунком результативності й ефективності бізнес-процесів, які спрямовані на отримання прибутку. Необхідно зазначити, що ефект взаємодії процесів є за своєю природою синергетичним, тобто ефектом посилення взаємодії і координації між елементами даної системи. Об'єктивною основою виникнення синергетичного ефекту є реальна взаємодія та інтеграція процесів.

Збалансована система показників ефективності повинна охоплювати всі важливі напрями діяльності підприємства. У класичному варіанті *BSC* їх чотири: фінанси, робота з клієнтами, внутрішні бізнес-процеси і управління персоналом (рисунком).

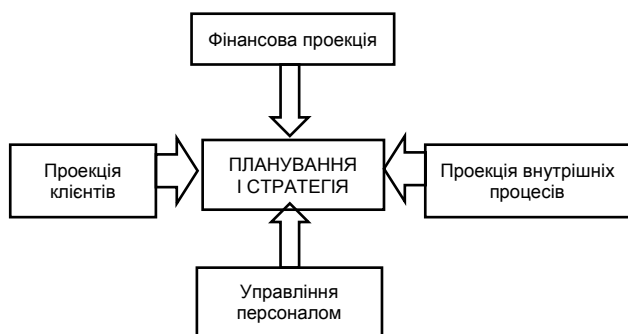


Рис. Концепція системи збалансованих показників

Проєкція фінансів є однією з ключових складових збалансованої системи показників. Фінансові результати виступають основним критерієм оцінювання поточної

діяльності підприємства. Проте для ефективного управління керівники повинні не тільки враховувати динаміку фінансових показників свого підприємства, а й аналізувати фінансові показники конкурентів. У якості цілей у рамках фінансової проєкції розглядають збільшення рентабельності продукції, рентабельності власного капіталу, чистого грошового потоку, чистого прибутку та ін. [6, с. 35–41].

Клієнтська складова розглядається менеджерами як сегмент ринку, на якому функціонує дане підприємство, а також як показник результатів його діяльності в цільовому сегменті ринку. Як правило, ця складова включає в себе декілька основних (базових) показників результатів успішного впровадження в життя правильно сформульованої і добре реалізованої стратегії. До них належать задоволення потреб споживача, збереження цільового ринку, залучення нових клієнтів, прибутковість, а також обсяг і частка сегменту ринку. Проте клієнтська складова повинна також включати специфічні показники цінності пропозицій, які отримують споживачі цільового сегменту від даної компанії. Мова йде про ті фактори, які є важливими для споживача в питанні збереження лояльності.

Проєкція внутрішніх бізнес-процесів визначає головні внутрішні бізнес-процеси, які необхідно вдосконалити. Це дозволить компанії:

розробити такі бізнес-пропозиції споживачам, які допоможуть створити і зберегти клієнтську базу в цільовому сегменті ринку;

задовольнити очікування акціонерів стосовно високої фінансової прибутковості.

Показники даного напрямку зосереджені на оцінюванні внутрішніх процесів, від яких значною мірою залежить задоволення потреб клієнтів і досягнення фінансових завдань компанії в цілому.

Складова внутрішніх бізнес-процесів виявляє дві фундаментальні відмінності між традиційним підходом і *BSC* до оцінювання діяльності компанії. За традиційного підходу робиться спроба контролювати і вдосконалювати наявні процеси, причому даний підхід може навіть включати якісні й часові критерії. Проте концепція традиційного підходу полягає саме в поліпшенні вже існуючого бізнес-процесу. *BSC*, як правило, формулює абсолютно нові процеси, за допомогою яких компанія повинна досягти досконалості, вирішуючи фінансові завдання і задовольняючи побажання споживачів. Друга відмінність полягає в тому, що *BSC* розглядає інноваційні процеси як невід'ємну частину внутрішніх бізнес-процесів [7].

Четверта складова збалансованої системи показників ефективності – управління персоналом – визначає інфраструктуру, яку необхідно створити, щоб забезпечити довгострокове зростання і вдосконалення. Дві попередні складові системи визначали фактори, які найбільш значущі для теперішніх і майбутніх бізнес-процесів. Проте авіакомпанія навряд чи зможе досягти довгострокових цілей, використовуючи технологічні можливості сьогодення дня [8]. Агресивна глобальна конкуренція вимагає від компаній постійного вдосконалення в процесі створення цінностей для клієнтів і акціонерів [9].

Подібно до параметрів клієнтської складової, показники проєкції навчання і розвитку персоналу є комплексом загальних критеріїв (задоволеність роботою, плинність персоналу, навчання, підвищення кваліфікації) і специфічних чинників, таких, як чітко визначений для даної діяльності набір навичок і вмій, необхідних у новому конкурентному середовищі.

У цілому *BSC* переводить загальне бачення і стратегію компанії в цілі і завдання за допомогою збалансованого набору складових. Збалансована система показників – це параметри досягнення бажаних результатів і процесів.

На сьогоднішні приклади успішного застосування збалансованої системи показників на практиці не так багато, оскільки в процесі впровадження *Balanced Scorecard* доводиться вирішувати різні проблеми. Найбільш серйозні проблеми найчастіше стосуються неправильного трактування методології або організаційних моментів. Трудомісткість розробки збалансованої системи показників і відсутність недорогих та ефективних програмних продуктів також є проблемою, яку доводиться вирішувати в процесі практичної реалізації *BSC* [10].

Інший недолік збалансованої системи показників, розробленої Р. Капланом і Д. Нортоном, полягає в тому, що вона не вирішує фундаментальних проблем вимірювання ефективності й не дає рекомендацій, як поєднати різнорідні показники в загальній оцінці ефективності, крім того, більшість показників не повністю характеризують усі напрями діяльності підприємства. Порівняння показників робить вимірювання ефективності компанії непрозорим. Поява збалансованої системи показників показала, наскільки складним і невизначеним стало вимірювання ефективності [4].

Складність процедури вимірювання можна пояснити існуючим розривом між тим, що ми хочемо виміряти, і тим, що ми можемо виміряти. Можна виміряти ефективність компанії лише в минулому. Це обумовлено складністю самих організацій: чим складніша структура, тим більше необхідно показників ефективності і тим важчим стає розуміння реальної ефективності компанії.

Зазначені проблеми оцінювання ефективності компанії вирішує процесно-орієнтований аналіз рентабельності. Методика *ABPA* (*Activity-Based Performance Analysis*) була розроблена американським економістом, професором менеджменту і соціології Маршалом Мейером у 2002 році [3].

Даний метод дозволяє оцінити вплив кожного бізнес-процесу, який здійснюється в компанії, на доходи, що допомагає порівняти доходи від процесу з витратами на його здійснення. Таким чином, можна ідентифікувати високорентабельні бізнес-процеси і процеси, які завдають збитків.

Дана система ґрунтується на достатньо простій концепції: якщо чітко ідентифікувати бізнес-процеси компанії, її витрати, а також доходи, що генеруються даними процесами, то з'являється потужний інструмент вимірювання і підвищення ефективності діяльності компанії. *ABPA* дозволяє визначити дійсну рентабельність тих або інших продуктів і послуг.

Новий метод заснований на двох популярних концепціях – збалансованій системі показників (*Balanced Scorecard*), або концепції використання нефінансових показників, що визначають фінансові результати, і *ABC* (процесно-орієнтованому обліку витрат), або концепції визначення витрат у розрізі бізнес-процесів [6]. Тобто даний метод дозволяє порівнювати як витрати, так і доходи в аспекті клієнтів і процесів. Вимога системи полягає в моніторингу всіх транзакцій компанії з клієнтами, а також визначенні собівартості даних транзакцій.

Позначивши покупця як одиницю аналізу або як центр прибутку, можна встановити зв'язок, з одного боку, між процесами і собівартістю процесу, а з іншого боку, між доходами й рентабельністю.

Вимогою *ABPA* є наявність трьох типів даних: собівартості процесу, доходів в аспекті клієнтів, а також даних про процеси, які здійснюються для кожного клієнта. У системі *ABPA* відстежуються всі три параметри і потім дається оцінка чистому доходу як функції від виконаних для клієнта процесів. Таким чином, система фіксує прямий і непрямий внески процесів у величину чистого

доходу, де останній показник виражається через рівень взаємин із клієнтом.

Отже, використання будь-якого з розглянутих методів дослідження ефективності діяльності авіакомпанії передбачає розробку великої кількості різноманітних показників, що потребує значних витрат часу і коштів.

Як показав аналіз наукових робіт, пов'язаних із дослідженням ефективності функціонування компанії, вчені здебільшого надають перевагу процесно-орієнтованому підходу. Це пояснюється тим, що методика *ABPA*, поєднуючи в собі переваги інших методик і усуваючи притаманні їм недоліки, дозволяє дослідити ефективність на всіх рівнях організації – від компанії в цілому до окремих її підрозділів, бізнес-процесів і окремих видів продукції. Крім того, методика процесно-орієнтованого аналізу рентабельності аналітично спрощує складні за організаційною структурою компанії, що значно підвищує достовірність оцінок ефективності.

**Література:** 1. Плешакова О. А. Математические модели организации производственной деятельности типовой авиакомпании / О. А. Плешакова // Научный Вестник МГТУГА. – 2004. – № 77 (4). – С. 13–19. 2. Дубинина В. Г. Оптимизация коммерческой загрузки многоплечевых рейсов, максимизирующей доходы / В. Г. Дубинина // Сборник трудов ИСА РАН. – М. : Едиториал УРСС, 2005. – С. 125–129. 3. Кузьмина Е. А. Функционально-стоимостный анализ и метод ABC. Методы менеджмента качества / Е. А. Кузьмина, А. М. Кузьмин. – М. : РИА Стандарты и качество, 2002. – № 12. – С. 34–78. 4. Edvinsson L. Intellectual Capital. Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower / L. Edvinsson, M. S. Malone. – New York : Harper Business, 1997. – 534 p. 5. Kaplan R. Система сбалансированных показателей. От стратегии к действию / Р. Каплан, Д. Нортон. – М. : Олимп-бизнес, 2003. – 387 с. 6. Смольский А. П. Сбалансированная система показателей как инструмент управленческого учета и реализации стратегии организации / А. П. Смольский // Планово-экономический отдел. – 2008. – № 10. – С. 12–64. 7. Иевлев В. Balanced Scorecard – альтернативные модели / В. Иевлев, Т. Попова // Банки и технологии. – 2002. – № 4. – С. 65–88. 8. Вихров А. А. Интеграция системы KPI/BSC и бюджетирования в единый инструмент управления / А. А. Вихров, П. А. Лекомцев // Журнал управления компаний. – 2005. – № 10 (53). – С. 14–19. 9. Малярець Л. М. Математико-статистичні інструменти діагностики ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства / Л. М. Малярець, А. В. Жук // Економіка розвитку. – 2011. – № 3 (67). – С. 121–127. 10. Lee D. Advances in Airline Economics. The Economics of Airline Institutions, Operations and Marketing / D. Lee. – Amsterdam : Elsevier, 2007. – 428 p.

**References:** 1. Pleshakova O. A. Matematicheskie modeli organizatsii proizvodstvennoy deyatel'nosti tipovoy aviakompanii / O. A. Pleshakova // Nauchnyy Vestnik MGTUGA. – 2004. – No. 77 (4). – P. 13–19. 2. Dubinina V. G. Optimizatsiya kommercheskoy zagruzki mnogoplechevykh reysov, maksimiziruyushchey dokhody / V. G. Dubinina // Sbornik trudov ISA RAN. – M. : Editorial URSS, 2005. – P. 125–129. 3. Kuzmina E. A. Funktsionalno-stoimostnyy analiz i metod ABC. Metody menedzhmenta kachestva / E. A. Kuzmina, A. M. Kuzmin. – M. : RIA Standarty i kachestvo, 2002. – No. 12. – P. 34–78. 4. Edvinsson L. Intellectual Capital. Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower / L. Edvinsson, M. S. Malone. – New York : Harper Business, 1997. – 534 p. 5. Kaplan R. Sistema sbalansirovannykh pokazateley. Ot strategii k deystviyu / R. Kaplan, D. Norton. – M. : Oлимп-biznes, 2003. – 387 p. 6. Smolskiy A. P. Sbalansirovannaya sistema pokazateley kak instrument upravlencheskogo ucheta i realizatsii strategii organizatsii

/ A. P. Smolskiy // Planovo-ekonomicheskii otdel. – 2008. – No. 10. – P. 12–64. 7. Ievlev V. Balanced Scorecard – alternativnye modeli / V. Ievlev, T. Popova // Banki i tekhnologii. – 2002. – No. 4. – P. 65–88. 8. Vikhrov A. A. Integratsiya sistemy KPI/BSC i byudzhetirovaniya v edinyi instrument upravleniya / A. A. Vikhrov, P. A. Lekomtsev // Zhurnal upravleniya kompaniyey. – 2005. – No. 10 (53). – P. 14–19. 9. Maliarets L. M. Matematyko-statystychni instrumenty diahnozyky efektyvnosti vyrobnycho-hospodarskoi diialnosti pidpriemstva [Mathematical and Statistic Instruments for Production and Economic Performance Diagnosis] / L. M. Maliarets, A. V. Zhukov // Ekonomika rozvytku. – 2011. – No. 3 (67). – P. 121–127. 10. Lee D. Advances in Airline Economics. The Economics of Airline Institutions, Operations and Marketing / D. Lee. – Amsterdam : Elsevier, 2007. – 428 p.

**Інформація про автора**

**Марусич Оксана Володимирівна** – асистент, аспірант кафедри економічної кібернетики Національного авіаційного університету (03680, Україна, м. Київ, пр. Космонавта Комарова, 1, e-mail: phenny@rambler.ru).

**Информация об авторе**

**Марусич Оксана Владимировна** – асистент, аспірант кафедри економічної кібернетики Національного авіаційного університету (03680, Україна, г. Київ, пр. Космонавта Комарова, 1, e-mail: phenny@rambler.ru).

**Information about the author**

**O. Marusych** – assistant, postgraduate student of Economic Cybernetics Department of National Aviation University (1 Kosmonavt Komarov Ave., 03680, Kyiv, Ukraine, e-mail: phenny@rambler.ru).

*Рецензент*  
докт. екон. наук,  
професор Орлов П. А.

*Стаття надійшла до ред.*  
15.04.2014 р.

**ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ:  
СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ У СФЕРІ ТОРГІВЛІ**

УДК 658.589

**Поляковська К. В.**

Проведено критичний аналіз дефініцій терміна "інноваційний розвиток", що застосовуються як на макро-, так і мікроекономічному рівнях управління. Встановлено взаємозв'язок між інноваційним розвитком та інноваційною діяльністю, інноваційною політикою й інноваційною стратегією підприємства. Визначено особливості інноваційної політики сучасних підприємств торгівлі та ймовірні обмеження в процесі її формування. Уточнено сутність поняття "інноваційний розвиток підприємства торгівлі". Охарактеризовано та проведено порівняння найбільш прийнятних та поширених нині на підприємствах торгівлі інноваційних стратегій: традиційної, опортуністичної та наступальної.

*Ключові слова:* інноваційний розвиток, управління, інноваційна стратегія, інноваційна діяльність, інноваційна політика, торгівля, підприємство.

**ИННОВАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ ПРЕДПРИЯТИЙ:  
СУЩНОСТЬ И ОСОБЕННОСТИ В СФЕРЕ ТОРГОВЛИ**

УДК 658.589

**Поляковская Е. В.**

Проведен критический анализ дефиниций термина "инновационное развитие", применяемых как на макро-, так и микроэкономическом уровнях управления. Установлена взаимосвязь между инновационным развитием и инновационной