

## ПРИНЦИПИ ТА МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ДОХОДАМИ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ

Стаття присвячена дослідженню основних правил, методів, принципів і етапів управління доходами підприємств малого і середнього бізнесу. Визначено правила і основні вимоги до процесу управління доходами, які побудовані на управлінні ціновою політикою підприємства, диференціації клієнтів, сегментарном управлінні, розробці маркетингової стратегії та інших. Виконано критичний аналіз існуючих методів управління доходами підприємств і наведено порівняння методів управління доходами з прямою і зворотним зв'язком. Акцентовано увагу на аналізі такого сучасного методу управління доходами, як управління по центрам відповідальності. Визначено суть поняття центр відповідальності, його мета, відокремлені основні принципи управління і склад центрів. Розглянуто принципи управління доходами підприємств з позиції інноваційного підходу. Виділено основні з них як: системний підхід до управління; правова регламентація (законність управління); соціальна орієнтація і розвиток конкурентних переваг. Підкреслено, що сучасний інноваційний підхід до управління доходами підприємств передбачає отримання додаткового доходу - непрямого - за рахунок ефективної реклами, організаційної політики, вкладення коштів в корпоративну соціальну відповідальність, ІТ-технологій, логістику. Розроблено основні етапи управління непрямими доходами, які послідовно пов'язують напряму «визначення доцільності управління непрямими доходами», «оптимізація структури контурів зворотного зв'язку» і безпосередньо напрямом «управління непрямими доходами». Обґрунтовано, що при визначенні доцільності управління непрямими доходами необхідно концентрувати увагу на формування єдиної інформаційної бази управління доходами і враховувати при цьому роль зовнішнього середовища. Зазначено, що основними принципами управління непрямими доходами є цільова спрямованість на досягнення довгострокового кінцевого результату - підвищення доходу підприємства.

**Ключові слова:** управління доходами, правила, принципи, методи, центри відповідальності, інноваційний підхід, непрямі доходи, етапи управління.

**Постановка проблеми.** Сучасний підхід до розвитку ринкових відносин істотно підвищує актуальність і значимість управління виробничими системами, розставляючи нові пріоритети, які безпосередньо пов'язані з підвищенням ефективності діяльності підприємств і особливо малого та середнього бізнесу.

Сьогодні на перше місце виходить не тільки забезпечення беззбиткової діяльності суб'єктів ринкових відносин, а й стійкий довгостроковий розвиток підприємств, створення реальних матеріальних передумов для цього.

У жорстких умовах ринкової конкуренції, діяльність підприємств малого і середнього бізнесу залежить від величини отриманих доходів. Пріоритетність цього показника пов'язана, перш за все, об'єктивною необхідністю отримання доходу в достатній кількості, що забезпечує покриття поточних витрат від операційної, інвестиційної, фінансової діяльності, непрямих витрат, а також отримання прибутку підприємств.

Доходи в порівнянні з прибутком первинні, є самостійною категорією, що вимагає управління з позиції їх формування та використання. Розподіл доходів підприємств малого та середнього бізнесу має здійснюватися з урахуванням забезпечення мотивації персоналу до творчої праці, довіри споживачів до підприємства та до його продукції, досягнення найбільш сприятливих умов для стійкого зростання ефективності виробництва, зокрема, за рахунок збільшення доходів підприємств.

**Аналіз останніх джерел досліджень і публікацій.** Дослідження економічної природи доходів, методологічні принципи їх формування та розподілу постійно перебувало в полі зору вітчизняних і зарубіжних вчених, а саме: І. Ансоффа, А. Сміга, Дж. Хікса, Дж. Кларка, К. Маркса, Ф. Найта, І. Фішера, А. Маршалла, Дж. Кейнса, М. Туган-Барановського, Л.В. Балабанова, І.А. Бланка, А. Б. Бутник-Сіверського, А.І. Данильчук, В. маршові, К.В. Павлова, А.Н. Тридід, О.Б. Чернеги, М. Чумаченко, Ю. Цал-Цалко та ін.



Разом з тим, сучасний стан напрацювань ще недостатньо приділяє уваги дослідженням в напрямку здійснення класифікації принципів і методів управління доходами в діяльності підприємств. Це стає основою для розробки методології оцінки доходів в системі управління конкурентними перевагами з точки зору прийняття ефективних рішень в менеджменті.

**Метою статті** є дослідження основних правил, методів, принципів і етапів управління доходами підприємств малого і середнього бізнесу та обґрунтування рекомендацій щодо організації та вдосконалення процесу управління в напрямі підвищення ефективності їх діяльності в сучасних умовах розвитку ринкових відносин.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Ефективне управління економікою - це таке управління, при якому всі його методи стимулювання, важелі та інструменти налаштовані так, щоб інтереси суспільства, кожної громади на будь-якому рівні (підприємства, галузі і т.д.) були узгоджені з загальнодержавними цілями і спрямовані на вибір оптимальних шляхів реалізації. При цьому визначення методів оцінки і особливостей формування та використання доходів в умовах ринку є фундаментальною проблемою сучасного управління економікою [13, с. 166].

Для кожного підприємства першочерговим завданням стає створення ефективного і безперервного механізму управління доходами (з урахуванням особливостей їх формування, розподілу і використання).

Диференціація доходів на рівні до- сить умовного переходу мікроекономічних відносин в макроекономічні, дозволяє судити про долю кожного суб'єкта підприємницьких відносин в регіональному та національному доходи. Тому, найбільш визначальним, істотним виступає участь підприємств у процесі поділу праці, суспільному виробництві, розподілі, відносин власності тощо.

Отже, основними вимогами до процесу управління доходами є:

- Високий динамізм системи управління доходами,
- Взаємозв'язок із загальною системою управління підприємством,
- Облік змін зовнішнього середовища,
- Аналіз фінансового стану, ресурсного потенціалу,
- Орієнтованість на стратегічні цілі розвитку.

В ході цього процесу за допомогою певних методів і процедур (посадових інструкцій, спеціальних довідників, підготовки і навчання кадрів, виробничої програми) діяльність співробітників спрямовується на досягнення цілей підприємства. Таке управління має назву адміністративне.

Керівництво підприємства найчастіше цікавлять доходи саме з позиції прийняття стратегічних рішень. В цьому випадку простого бухгалтерського відображення виручки і адміністративного управління недостатньо.

З позиції менеджменту в теорії управління доходами склалися сім основних правил [8], наведені в табл. 1.

Т а б л и ц а 1

**Основные правила управления доходами**

Увага на ціни	Потреби ринку	Ринкові сегменти	Цінні клієнти	Точна інформація	Спожвчий цикл	Всі можливості
Зосередження уваги не так на витрати, а на ціни, врівноважує попит і пропозицію	Зосередження не так на величину витрат, а на потреби ринку, встановлюючи ціну	Здійснення продажу не на всьому ринку, а на окремих його сегментах	Необхідність додержання своєї продукції і послуг для більш цінних клієнтів	Приймаючи рішення, необхідно спиратися не на свої припущення і досвід, а на вичерпну, достовірну та своєчасну інформацію	Визначення споживчого циклу кожного з продуктів	Постійне відстеження, чи всі можливості використані для збільшення доходів

Джерело: розроблено автором на підставі [8]



Перераховані вище правила управління доходами побудовані на управлінні ціновою політикою підприємства, диференціації клієнтів, сегментарном управлінні, розробці маркетингової стратегії і т. Ці правила реалізуються за допомогою методів менеджменту, маржинального аналізу та інших. Вони об'єктивні в сучасних умовах конкуренції і економічної нестабільності, але, на наш погляд, вимагають розширення, обґрунтування і розробки на їх основі оптимального курсу дій підприємства з управління доходами. Для визначення шляхів вдосконалення та розробки нових сучасних методів управління доходами зробимо критичний аналіз існуючих методів.

Більшість аналітиків [6, 9] вважають, що для збільшення доходів підприємства існує кілька шляхів:

- Збільшення обсягу реалізованої прибуткової продукції,
- Збільшення ціни продукції при існуючому обсязі,
- Збільшення виручки, завдяки збільшенню якості продукції, що випускається тощо.

Пріоритетним завданням управління доходами підприємства є визначення оп-

тимального шляху подальшого розвитку цих напрямків. З цієї позиції найважливішу роль для збільшення обсягу реалізації і продажу на підприємстві на наступні періоди полягає в плануванні доходів. У прийнятті обґрунтованих управлінських рішень допомагає зіставлення запланованих величин доходів з фактичними їх показниками. Наступний фактор - структуризація підприємства за певними видами доходів, по територіальним сегментам отримання доходів, а також центрами відповідальності. Також велику роль в управлінні доходами підприємства відіграє стимулювання і мотивація персоналу.

В економічній літературі [4, 5, 10] зустрічається, на нашу думку, досить актуальне поділ управління доходами на управління з прямою і зворотним зв'язком.

Управління доходами зі зворотним зв'язком (табл. 2) включає контроль рівня доходу і обсягу реалізації продукції, досягнутого в порівнянні з нормативним, а також здійснення будь-яких коригувальних дій, якщо це необхідно, в разі відхилення.

Т а б л и ц я 2

**Порівняння методів управління доходами з прямою і зворотним зв'язком на підприємствах**

Визначення	Методи	
	З прямим зв'язком	Зі зворотним зв'язком
Сутність	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Даються оцінки очікуваної реалізації продукції і отриманого доходу до того чи іншого моменту в майбутньому,</li> <li>- Якщо ці оцінки відрізняються від запланованих показників, то приймають відповідні дії, щоб звести до мінімуму ці відмінності</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Контроль за реалізацією продукції і рівня доходу, досягнутого в порівнянні з необхідним,</li> <li>- Здійснення будь-яких коректуючих дій в разі відхилення, якщо це необхідно</li> </ul>
Мета	встановити контроль до того, як виникають будь-які відхилення від необхідної величини доходів	порівняння рівня фактичного доходу з планованим
Результати використання	можливі помилки можуть бути попереджені, тобто зроблені кроки, щоб уникнути їх	упущення розпізнаються згодом, коригування про-водять для того, щоб досягти необхідної величини доходу
Приклади	складання плану, бюджету доходів. Коли результати віддалені від необхідних, розглядаються варіанти дій до тих пір, поки план не буде складений так, щоб можна було досягти необхідних результатів	зіставлення фактичних і запланованих доходів для виявлення відхилень і здійснення коригувальних дій з метою узгодження майбутніх результатів з бюджетними показниками

Джерело: розроблено автором на підставі [13]



Метою управління з прямим зв'язком є встановлення контролю і розробка певних заходів до того моменту, як виникнуть будь-які відхилення від необхідної величини доходів. Замість того, щоб порівнювати фактичну реалізацію з нормативної, проводиться оцінка очікуваної реалізації продукції і отриманого доходу до певного моменту часу в майбутньому. Ще одним сучасним методом управління доходами, який застосовують як зарубіжні, так і українські підприємства, є управління доходами по центрах відповідальності. Центр відповідальності - це сегмент (зона індивідуальної відповідальності) підприємства, в якому певний керівник відповідає за роботу сегмента (зони), таким чином, як це зафіксовано в організаційній структурі підприємства.

Основний принцип управління по центрах відповідальності полягає в тому, що по кожному центру уваги лише ті доходи, на які значно впливає керівник цього центру відповідальності.

Мета такого управління - збір даних про доходи по кожному центру відповідальності для віднесення відповідальності за відхилення від плану на конкретне відповідальна особа. Як правило, за відповідний короткий проміжок часу, кожен менеджер по центру відповідальності отримує звіт про виконання плану, в якому відображається інформація про відхилення за різними статтями і видами доходів.

На підприємствах економісти виділяють три центри відповідальності. Схема управління по центрах відповідальності представлена в табл. 3.

Т а б л и ц я 3

**Центри відповідальності при управлінні доходами підприємства**

Центри відповідальності на підприємстві - мета - збір даних про доходи по кожному центру відповідальності для віднесення відповідальності за відхилення від плану на конкретне відповідальне обличчя		
Центр прибутку або доходів	Центр витрат	Центр інвестування
Зміст		
менеджер відповідає за надходження від реалізації і відповідні витрати	менеджер відповідає за витрати, які перебувають під його контролем	менеджери відповідають за прийняття рішень по капіталовкладеннях, можуть впливати на розмір інвестицій

*Джерело:* розроблено автором на підставі [11]

Для того, щоб можна було адекватно оцінити відхилення, виявити їх причини, встановити відповідальних за ці відхилення і вжити заходів з приводу коригування, необхідно стежити за достовірністю інформації, яка представлена в звітах по центрах відповідальності. Всі відмінності між фактичними і запланованими доходами обов'язково повинні бути відображені.

Слід звернути особливу увагу на питання управління підприємством з точки зору інноваційної теорії доходів і на необхідність подальшого дослідження в даному напрямку. Як зазначено вище, управління доходами є елементом менеджменту підприємства. Тому, принципи управління доходами з позиції інноваційного підходу представлені в таблиці 4, спираються на відповідні принципи управління економікою.

Виділимо основні з них, з точки зору інноваційного підходу до управління доходами:

- Системний підхід до управління;
- Правова регламентація управління (законність управління);
- Соціальна орієнтація управління;
- Розвиток конкурентних переваг.

На основі перерахованих вище принципів управління доходами сформулюємо основні вимоги до цього процесу, наведені в табл. 5:

- Комплексність прийняття управлінських рішень;
- Суцільна інтегрованість;
- Орієнтація управління доходами на стратегію розвитку підприємства;
- Альтернативність в прийнятті рішень;
- Висока динаміка управління.

Т а б л и ц я 5

**Принципи управління доходами підприємств з позиції інноваційного підходу**

Принцип	Зміст
Системний підхід до управління	розгляд економічного об'єкта як цілісної системи, або сукупності взаємопов'язаних елементів (підсистем), яка має свій вхід (ресурсний потенціал), вихід (реалізацію мети), і взаємозв'язок із зовнішнім середовищем
Процесний підхід	розгляд управління як серії взаємопов'язаних дій (функцій управління), які реалізуються в певній послідовності
Ситуаційний підхід	визнає, що прийоми, які використовує керівник, повинні змінюватися в залежності від ситуації
Правова регламентація управління	базою є нормативно-правові основи при визначенні, обліку, розподілу доходів підприємства
Соціальна орієнтація управління	корпоративна соціальна відповідальність, підвищення добробуту населення, працівників, якості життя і т.д.
Розвиток конкурентних переваг	управління непрямими доходами (отримання додаткових доходів від реклами, логістики, використання інформаційних технологій)

*Джерело:* розроблено автором на підставі [13, с. 56]

Підвищення рівня доходу підприємства, як правило, можливо здійснювати за рахунок:

- Управління асортиментом випуску продукції, для чого заздалегідь проводиться ранжування номенклатури в порядку їх рентабельності, підготовки до випуску перспективних видів продукції і припинення випуску нерентабельних виробів;
- Розробки термінів і порядку впровадження нових технологій і заміни застарілих і зношених основних засобів;
- Оцінки та аналізу привабливості інвестиційних проектів і доцільності капіталовкладень;

- Визначення необхідності кредитів і позик, емісії акцій і іншого додаткового акціонерного капіталу;

- Розробки стратегічних і поточних планів розвитку виробництва; визначення дивідендної політики підприємства і розподіл прибутку;

- Аналізу надійності постачальників і замовників.

Використання при оцінці ефективності діяльності підприємства критерію «непрямий дохід» дозволяє вийти на новий, якісно вищий рівень підготовки рекомендацій для оперативного і стратегічного управління доходом підприємства.

Т а б л и ц я 5

**Основні вимоги до процесу управління доходами підприємств**

Вимоги	Зміст
Комплексність	наявність взаємозв'язку між прийняттям рішень з приводу управління доходами, передбаченням та обліком впливу прийнятих рішень на загальні результати діяльності
Інтегрованість	із загальною системою управління підприємством системи управління доходами
Орієнтація на стратегію розвитку	стратегічний напрям розвитку підприємства, його головна мета діяльності (місія) повинна правильно визначати всі пріоритети і цілі управління доходами, кожне рішення з приводу останніх повинно бути погоджено з місією підприємств
Альтернативність	наличие многовариантности в определении критериев и факторов влияющих на политику управления доходами предусматривает альтернативность в принятии решений по поводу управления процессами формирования, распределения и использования доходов
Висока динаміка	на різних етапах управлінської діяльності динамізм впливу факторів зовнішнього середовища, особливо зміни кон'юнктури ринку, породжує необхідність використання нових управлінських рішень

*Джерело:* розроблено автором на підставі [13, с. 58]





Сучасний інноваційний підхід до управління доходами підприємства передбачає отримання додаткового доходу - непрямого - за рахунок ефективної реклами, організаційної політики підприємства, вкладення коштів в корпоративну соціальну відповідальність, інформаційно-комп'ютерних технологій, логістики.

Ми вважаємо, що необхідно приділяти особливу увагу саме непрямій складовою формування доходу, ефективне управління якої є передумовою закріплення ринкових позицій, конкурентоспроможності та унікальних переваг підприємства.

На нашу думку, непрямі доходи, це ті доходи, які впливають на ефективність

діяльності не безпосередньо, але які в сучасних умовах мають дуже суттєвий вплив на загальний рівень доходів і прибутковості підприємства. До них можна віднести доходи від формування іміджу або бренду підприємства, від залучення нових клієнтів або партнерів, нарешті, від наявності у працівників підприємства так званого корпоративного духу.

Отже, висока роль і особлива значимість доходів в розвитку підприємств визначили необхідність створення дієвого механізму на основі сучасних методів управління ними. Основні методи і прийоми управління доходами представлені в табл. 6

Т а б л и ц я 6

**Методи та прийоми управління доходами**

Звичайні методи	Методи з позиції інноваційного підходу
управління номенклатурою продукції шляхом припинення виробництва нерентабельної продукції і підготовки до випуску перспективних виробів	відділення бізнес-процесів, які не приносять додаткового доходу, і вкладення додаткових коштів, оптимізація тих процесів, які є ефективними і створюють свою частку вартості
методи і прийоми визначення дивідендної політики підприємства і розподіл прибутку	методи управління корпоративною соціальною відповідальністю, приведення інтересів підприємства у відповідність з інтересу-ми його зовнішніх і внутрішніх груп стейк-холдери
розробка порядку та строків заміни зношеного і застарілого обладнання та впровадження нових технологій	методи управління логістикою шляхом наукового обґрунтування ефективності потоків збуту і постачання активів
розробка оперативних і довгострокових планів розвитку виробництва	інтенсифікація внутрішньому і зовнішньому інформаційному обміну на основі створення інформаційно-аналітичних систем і широкого застосування ІТ-технологій
оцінка привабливості і доцільності реалізації інвестиційних пропозицій і проектів, аналіз надійності замовників і постачальників	впровадження сучасних видів реклами і PR-технологій відповідно до вимог споживачів, оцінка їх ефективності, відстеження інформації щодо змін на ринку і нових споживчих цінностях
визначення необхідності кредитів і позик, емісії акцій і іншого додаткового акціонерного капіталу	формування організаційної культури шляхом заохочення успіху кожного працівника у формуванні єдиної команди, стимулювання ініціативи, мотивації праці, довіри персоналу

*Джерело:* розроблено автором на підставі [13, с. 61]

В основі управління непрямыми доходами підприємства повинна бути стратегія формування і затвердження довіри споживачів до підприємства, оскільки інтернет-технології, реклама, організаційна культура і корпоративна соціальна відповідальність підприємства є факторами формування довіри.

На нашу думку, інтернет-технології та реклама здатні забезпечити зростання довіри і в короткостроковому періоді, а організаційна культура і корпоративна

соціальна відповідальність - в довгостроковому.

При визначенні доцільності управління непрямыми доходами, в першу чергу, необхідно сконцентрувати увагу на підборі показників для такої оцінки, і, з огляду на роль зовнішнього середовища, оцінити вплив на діяльність підприємства саме непрямій складової доходів.

На наступному етапі, з огляду на той факт, що інтернет-технології, реклама, організаційна культура підприємства та кор-



8. *Роденко Д.* Идеология управления доходами [Электронный ресурс] / Д. Роденко. – Режим доступа: <http://www.marketingua.com/artless.pdp?artcleid=348>.

9. *Тридід О.М.* Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства: монографія. – Харків: Вид. ХДЕУ, 2002. - 364с.

10. *Федулова Л.І.* Менеджмент організацій [Електронний ресурс] / Л.І. Федулова. — Режим доступу : <http://pidruchniki.com.ua/19991130/mencdzhment/mened/.hmentorganizatsiy-fedulova1i>.

11. *Череп А. В.* Управління витратами підприємств харчової промисловості в ринкових умовах господарювання : дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 - економіка і управління підприємствами / Алла Василівна Череп. - Національний університет харчових технологій, Київ, 2008. - 420 с.

12. *Чернега О.Б.* Управління конкурентоспроможністю в умовах трансформації економічних відносин / О.Б. Чернега. - Донецьк: НЭП НАН України, 1999. - 448 с.

13. *Шмиголь Н.М.* Управління доходами підприємств харчової промисловості : монографія / Н.М. Шмиголь. - Запоріжжя : ЗНУ; Дике поле 2011. - 305 с.

14. *Юданов А.Ю.* Конкуренція : теорія й практика / А.Ю. Юданов. - М. : ГНОМ-ПРЕСС, 1998. – 384 с.

## References

1. *Ansoff, I.* (1989). Strategic Management. Moscow Economics, 519.
2. *Balabanov, L. & Lysevych, V.* (2004). Management of competitiveness of enterprises based marketing: monograph. Donetsk: Don HUET them. M. Tugan-Baranowski, 147.
3. *Butnik-Seversky, O.* (2011). Innovation income of the company from using IP / efficient economy [electronic resource].

**Яценко А. В.**

### Принципы и методы управления доходами предприятий малого и среднего бизнеса

Статья посвящена исследованию основных правил, методов, принципов и этапов управления доходами предприятий малого и среднего бизнеса. Определены правила и основные требования к про-процесса управления доходами, которые построены на управлении ценовой политикой предприятия, дифференциации клиентов, сегментарном управлении, разработке маркетинговой стратегии и

From:<http://www.economv.navka.com.ua/index.php?operation^l&iidM048>

4. *Danylchuk, A.* (2011). Modern approaches to formation of corporate business strategy FEA [electronic resource]. From: <http://vwww.rusnauka.com/10NPE2011/Economics/282730.doe.htm>.

5. *Averyanova, V.* The State Department issues administrative law theory and practice / [electronic resource] / common. Ed. From: <http://www.pravo.vuzlib.net/bookz1101page1.html>.

6. *Makarovskaya, T.P.* Enterprise Economy [electronic resource] / TP Makarovskaya. - From: <http://fingal.com.ua/content/view/519/39/1/>.

7. *Marshev, B.* Changes in management and inspection of the organization [electronic resurs] / V. Marshev. - Access: <http://mars.udsu.ru/cgi-bin/cls/iournal-content-2653>.

8. *Rodenko, D.* Ydealohtyya management income [electronic resource]: From <http://www.marketingua.com/artless.pdp?artcleid=348>.

9. *Trydid, A.M.* (2012) Organizational economic mechanism of strategic enterprises. Monograph. Kharkiv: HDEU, 364.

10. *Fedulova, L.* Management organizations [electronic resource] / LI Fedulova. - From: <http://pidruchniki.com.ua/19991130/mencdzhment/mened/.hmentorganizatsiy-fedulova1and>.

11. *Skull, A.* (2008). Management costs of the food industry in market conditions, thesis for the degree of doctor of economic sciences, specialty 08.00.04 - Economics and Management. – National University of Food Technologies, Kyiv, 420.

12. *Chernega, O.B.* (1999). Management competitiveness in terms of transformation of economic relations. Donetsk: НЭР Sciences of Ukraine, 448.

13. *Shmyhol, H.M.* (2011). Office lady incomes-food industry: monograph. .Zaporizhzhya: News; Wild Field, 305.

14. *Yudanov, A.J.* (1998). Competition: Theory and Practice. Moscow: HNOM- Press, 384.







других. Применен критический анализ существующих методов управления доходами предприятий и приведены сопоставимых ния методов управления доходами с прямой и обратной связью. Акцентируется внимание на анализе такого современного метода управления доходами, как управление по центрам ответственности. Определена суть понятия центр ответственности, его цель, отделенные основные принципы управления и состав центров. Рассмотрены принципы управления доходами предприятий с позиции инновационного подхода. Выделены основные из них как: системный подход к управлению; правовая регламентация (законность управления); социальная ориентация и развитие конкурентных преимуществ. Современный инновационный подход к управлению доходами предприятий предусматривает получение дополнительного дохода - непрямого - за счет эффективной рекламы, организационной политики, вложение средств в корпоративную социальную ответственность, ИТ-технологий, логистику. Разработаны основные этапы управления косвенными доходами, которые последовательно связывают направления «определения целесообразности управления косвенными доходами», «оптимизация структуры контуров обратной связи» и непосредственно направление «управление косвенными доходами». Обгрунтовано, что при определении целесообразности управления косвенными доходами необходимо концентрировать внимание на формирование единой информационной базы управления доходами и учитывать при этом роль внешней среды. Указано, что основными принципами управления косвенными доходами является целевая направленность на достижение долгосрочного конечного результата - повышение дохода предприятия.

*Ключевые слова:* управление доходами, правила, принципы, методы, центры ответственности, инновационный подход, косвенные доходы, этапы управления.

**Yatsenko A.**

### **Principles and methods of revenue small and medium businesses**

The article investigates the basic rules, methods, principles and stages of revenue management for small and medium-sized businesses. Defined rules and basic requirements for the revenue management process, which are based on the management of the price policy of the enterprise, customer differentiation, segmental management, development of marketing strategy and others. It made a critical analysis of the existing yield management techniques of enterprises and provides a comparison of revenue management techniques and direct feedback. The attention is focused on the analysis of the modern management income as management responsibility centers. Defined the essence of the concept of responsibility center, its goal separated the basic principles of management and warehouse centers. The principles of revenue management enterprises with an innovative approach positions. The main one as a system approach to management; legal regulation (legality control); social orientation and development of competitive advantages. It was emphasized that modern innovative approach to revenue management enterprises provides for additional revenue - indirect - through effective advertising, organizational policies, investment in corporate social responsibility, IT technologies, logistics. Developed basic stages of management of indirect revenues that consistently associated lines of "determining the appropriateness of indirect management income", "optimization of the structure contours feedback" and direct the direction of "indirect revenue management." It is proved that in determining the appropriateness of management indirect income is necessary to focus on the formation of a common information base and revenue management take into account the role of the external environment. It is indicated that the basic principles of management of indirect income is targeted focus on achieving long-term outcome - increasing income of the enterprise.

*Keywords:* revenue management, policies, principles, methods, responsibility centers, innovative approach, indirect incomes, stages of management.

**Рецензент:** Павлов К. В. – доктор економічних наук, професор, проректор з наукової роботи Іжевського інституту управління, завідувач кафедри «Економіка» Камського інституту гуманітарних та інженерних технологій, м. Іжевськ, Російська Федерація.

**Reviewer:** Pavlov K. – Professor, Ph.D. of Economics, vice-rector of sciences Izhevsk of institute of management, head of Economy Department Kamsky institute of humanitarian and engineering technologies, Izhevsk, Russian Federation.

*e-mail:* kvp\_ruk@mail.ru

*Стаття подана*  
28.02.2016 р.