

УДК 657.471.011.4

Н.Б. Польшалина, В.В. Польшалин

ИННОВАЦИОННЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ НА ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

Широкий ассортимент производимой и реализуемой продукции современных предприятий затрудняет разработку эффективных мероприятий по снижению себестоимости и увеличению объемов продаж, требует специального экономического обоснования решений по управлению ассортиментом. Управленческой инновацией, повышающей эффективность административной деятельности, может стать использование ABC-анализа в целях управления затратами, снижения себестоимости и увеличение финансового результата. Методика проведения ABC-анализа различается в зависимости от объекта исследования и его особенностей.

Разработана последовательность проведения ABC-анализа (этапы) в целях выявления видов продукции, требующих разработки мероприятий по снижению себестоимости и повышению рентабельности продукции производственных предприятий. Проведено исследование на примере предприятия по производству лакокрасочной продукции и молочного комбината Пермского края. Определено фактическое распределение товаров по параметрам. Выделены товарные позиции, по которым необходима разработка мероприятий.

На примере предприятия по производству лакокрасочной продукции на основе ABC-анализа товарного ассортимента выявлены 7 проблемных позиций или групп товаров с высокой долей продаж, но низкой рентабельностью, по которым необходима разработка мероприятий по снижению себестоимости.

На примере молочного комбината на основе ABC-анализа товарного ассортимента выявлены 11 перспективных для увеличения финансового результата товаров, обладающих повышенной рентабельностью (более 20 %), хотя и не давших в анализируемом периоде высокого объема продаж и прибыли. В целях увеличения их объемов продаж предприятие может использовать активную рекламную политику, акции, стимулирование сбыта.

Ключевые слова: производственные предприятия; ассортимент; управление затратами; ABC-анализ продаж и прибыли; этапы ABC-анализа; проблемные и перспективные позиции.

Для современных производственных предприятий характерен широкий ассортимент производимой и реализуемой продукции, формируемый в соответствии с маркетинговой, товарной и ассортиментной политиками, направленными на повышение конкурентоспособности [1, с. 232]. Обновление и расширение ассортимента – объективная необходимость, требующая дополнительных затрат на разработку и продвижение новых товаров. Управление ассортиментом осуществляет руководитель службы маркетинга. Но принятие таких важных решений, как вывод из ассортимента нерентабельных видов продукции, устаревших моделей, типоразмеров, определение необхо-

© Польшалина Н.Б., Польшалин В.В., 2016

Польшалина Наталия Борисовна – канд. экон. наук, доцент кафедры менеджмента и маркетинга ФГБОУ ВО «Пермский национальный исследовательский политехнический университет», e-mail: accounting@rnc.edu.ru.

Польшалин Валерий Владимирович – ст. преподаватель кафедры экономики и управления промышленным предприятием ФГБОУ ВО «Пермский национальный исследовательский политехнический университет», e-mail: accounting@rnc.edu.ru.

димости исследований и разработок для создания новых и модификации существующих изделий, утверждение планов и программ их разработки требует специального экономического обоснования.

Актуальность совершенствования системы управления затратами также обусловлена неразвитостью управленческого учета и функциональной раздробленностью задач управления фирмой в системе менеджмента. В системе оперативного управления предприятием функционально разрознены:

- ◆ управление материально-техническим снабжением;
- ◆ управление сбытом и реализацией продукции;
- ◆ управление запасами;
- ◆ управление расчетами с поставщиками и покупателями;
- ◆ управление производством;
- ◆ управление себестоимостью продукцией.

В результате теряется целостность процесса управления затратами, как важнейшей функции менеджмента, особенно в условиях инновационного развития предприятий и расширения ассортимента. Система управленческого учета состоит из множества процедур, изменяющихся в зависимости от целей управления [2, с. 42]. Управленческой инновацией, повышающей эффективность административной деятельности, может стать использование ABC-анализа в целях управления затратами, снижения себестоимости и увеличения финансового результата.

Сущность ABC-анализа [3] общеизвестна и состоит в группировке объектов с точки зрения их весомости:

- группа А – высокий объем продаж, высокая прибыль;
- группа В – относительно высокий объем продаж, средняя прибыль;
- группа С – низкий объем продаж, низкая прибыль.

Традиционно ABC-анализ применяется в логистике [4, с. 298–301]. ABC-анализ проводится по отдельным продуктам в разрезе всего ассортимента и по товарным группам в целом. Исходными данными для этого анализа применительно к ассортименту являются: объем продаж (выручка), выраженный в натуральных и денежных единицах, прибыль с продаж или маржинальный доход, рентабельность.

ABC-анализ основывается на так называемом принципе Парето, известного как «правило 20 на 80». Благодаря своей универсальности и эффективности, данный метод анализа получил большое распространение в экономической практике и активно применяется в логистике. Результатом ABC-анализа является группировка объектов по степени влияния на общий результат. За последние 20 лет этот метод претерпел значительные изменения, поэтому можно говорить о классическом порядке классификации ABC и о ее современных модификациях [5, с. 594]. Наиболее проблематичным является определение границ при проведении ABC-анализа. При традиционном ABC-

анализе разделение на группы может производиться чисто технически: группа А – 80 % объема продаж или прибыли; группа В – 15 % объема продаж или прибыли; С – 5 % объема продаж или прибыли. Но такой подход является механическим, шаблонным и не отражает сути явления [6, с. 440]. При таком подходе товары с очень близкими значениями параметров могут попасть в разные группы, что затруднит итоги анализа. Поэтому при выделении группы мы исходили из предположения, что группы А и В должны отличаться порядком чисел или степенью различия между смежными позициями, а в группу С попадает весь «ассортиментный хвост» [7].

Порядок проведения ABC-анализа и разработанные на его основе рекомендации будут иметь различный характер. ABC-анализ также лежит в основе метода Маркон [8, с. 336; 9, 10], получившего широкое распространение в управлении ассортиментной политикой.

Первым объектом проведенного исследования является предприятие по производству лакокрасочной продукции, занимающее 20 % пермского рынка лакокрасочных материалов. На предприятии реализуется полный производственный цикл по изготовлению и розливу готовой продукции. Для предприятия характерен широкий ассортимент производимой продукции, цена на которую определяется рынком. Структура произведенной продукции по основным товарным группам представлена на рис. 1. Наибольшую долю (60,19 %) составляет краска матовая, 25,17 % приходится на сурик МА-15, доля олифы – 6,65 %, а эмали ПФ-115 – 4,19 %. Доли остальных товарных групп составляют более или менее 1 %.

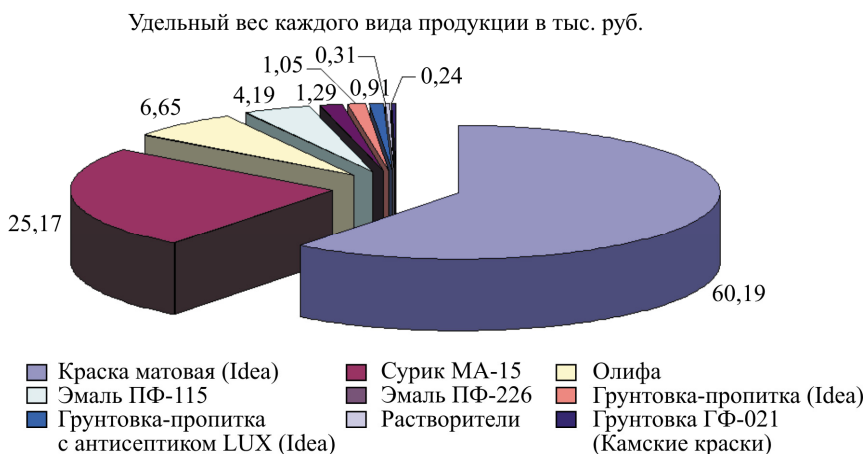


Рис. 1. Структура произведенной продукции

Проведение ABC-анализа в целях выявления видов продукции, требующих разработки мероприятий по снижению себестоимости и повышению рентабельности, осуществлялось в следующей последовательности:

Этап 1. Выбирается объект анализа (товарные продукты), параметр (выручка (объем продаж), выраженная в натуральных и денежных единицах, прибыль с продаж, рентабельность) и период, за который будем проводить ABC-анализ, – год.

Этап 2. Составляется рейтинговый список объектов по убыванию значения параметра.

Фактическое распределение товаров по параметрам представлено в табл. 1–3.

Таблица 1

ABC-анализ объема продаж в натуральном выражении, шт.

Группа товара	Объем продаж в натуральном выражении, %	Группа
...	$\leq 3,5$	А
...	$\geq 3,5 \leq 0,5$	В
...	$\geq 0,5; \leq 0$	С
	100,0	

Таблица 2

ABC-анализ объема продаж в денежном выражении, тыс. руб.

Группа товара	Объем продаж в денежном выражении, %	Группа
...	$\leq 2,2$	А
...	$\geq 2,2 \leq 0,5$	В
...	$\geq 0,5; \leq 0$	С
	100,0	

Таблица 3

ABC-анализ прибыли в денежном выражении, тыс. руб.

Группа товара	Прибыль, %	Группа
...	$\leq 3,2$	А
...	$\geq 3,2 \leq 1,0$	В
...	$\geq 1,0; \leq 0$	С
	100,0	

Этап 3. Выделяются группы А, В и С:

- ◆ по объему продаж, выраженному в натуральных единицах;
- ◆ по объему продаж (выручке), выраженному в денежных единицах;
- ◆ прибыли с продаж.

В группу А попали краска, олифа, а в группу В – сурик. Эмаль, грунтовки и растворители попали в группу С.

Этап 4. Формируется сводный ABC-анализ, по объектам анализа, с учетом рентабельности. Итоги сводного ABC-анализа приведены в табл. 4.

Таблица 4

Итоги сводного АВС-анализа

Группа товара	Объем, шт.	Выручка, тыс. руб.	Прибыль, тыс. руб.	Рентабельность продукции, %
Краска матовая супербелая	А	А	А	12,60
Краска матовая желтая	А	А	А	12,36
Краска матовая бирюзовая	А	А	А	12,38
Краска матовая голубая	А	А	А	11,00
Краска матовая белая	А	А	А	11,36
Сурик МА-15 белая	А	А	А	11,63
Краска матовая серая	А	А	А	10,21
Краска матовая синяя	А	А	А	10,67
Краска матовая красная	А	А	А	11,72
Краска матовая оранжевая	А	А	А	11,81
Краска матовая зеленая	А	А	А	11,91
Олифа оксоль	А	А	В	6,85
Олифа натуральная	А	А	В	3,76
Сурик МА-15 синяя	А	А	В	4,16
Сурик МА-15 фиолетовая	А	А	В	3,87
Краска матовая черная	А	А	В	3,94
Сурик МА-15 коричневая	В	В	В	4,04
Сурик МА-15 зеленая	В	В	В	3,69
Сурик МА-15 желтая	В	В	В	3,58
Сурик МА-15 красная	В	В	В	3,53
Сурик МА-15 черная	В	В	В	3,53
Сурик МА-15 лиловая	В	В	В	8,42
Сурик МА-15 голубая	В	В	В	8,42
Грунтовка-пропитка	В	В	В	7,86
Сурик МА-15 оранжевая	В	В	С	4,91
Сурик МА-15 бирюзовая	В	В	С	1,74
Эмаль ПФ-115 стандарт белая	С	С	С	1,93
Эмаль ПФ-115 стандарт серая	С	С	С	3,74
Эмаль ПФ-115 стандарт коричневая	С	С	С	3,68
Эмаль ПФ-115 стандарт желтая	С	С	С	4,07
Эмаль ПФ-266 стандарт супербелая	С	С	С	4,53
Эмаль ПФ-266 стандарт белая	С	С	С	4,53
Эмаль ПФ-115 стандарт лиловая	С	С	С	4,72
Грунтовка ГФ-021	С	С	С	4,56
Эмаль ПФ-115 стандарт синяя	С	С	С	5,05
Эмаль ПФ-266 стандарт красная	С	С	С	8,42
Эмаль ПФ-266 стандарт черная	С	С	С	8,42

Из табл. 4 видно, что большая часть товаров имеет одинаковую группу по разным видам АВС-анализа:

- ◆ по объему продаж, выраженному в натуральных единицах;
- ◆ по объему продаж (выручке), выраженному в денежных единицах;
- ◆ прибыли с продаж.

Особенностью данного предприятия является то, что наибольшая рентабельность приходится на товары группы А – краска матовая супербелая, желтая и бирюзовая. Но отдельные товарные позиции попадают по прибыли в более низкую группу, чем по объему продаж в натуральных и денежных единицах и составляют группу проблемных товаров.

Выделенные по результатам АВС-анализа низкорентабельные, но имеющие высокий спрос продукты требуют особого внимания со стороны руководства предприятия. По ним необходимо провести мониторинг цен конкурентов и анализ себестоимости для разработки мероприятий по снижению себестоимости. Анализ цен конкурентов и ценовой эластичности спроса позволит минимизировать убытки при увеличении цены. Ценовая конкуренция [11, с. 351] и ценовая стратегия [11, с. 355] предприятия формируют допустимую цену.

Этап 5. Проводится анализ проблемных позиций или групп товаров на основе АВС-анализа товарного ассортимента. Итоги сводного АВС-анализа по выделению проблемных товаров приведены в табл. 5.

Таблица 5

Итоги сводного АВС-анализа – выделение проблемных товаров

Группа товара	Объем, шт.	Выручка, тыс. руб.	Прибыль, тыс. руб.	Рентабельность продукции, %
Олифа оксоль	А	А	В	6,85
Олифа натуральная	А	А	В	3,76
Сурик МА-15 синяя	А	А	В	4,16
Сурик МА-15 фиолетовая	А	А	В	3,87
Краска матовая черная	А	А	В	3,94
Сурик МА-15 оранжевая	В	В	С	4,91
Сурик МА-15 бирюзовая	В	В	С	1,74

Анализ структуры себестоимости произведенной продукции (рис. 2) показал, что 58 % себестоимости составляют материальные затраты.

Основным сырьем для производства продукции является мел. Исходными материалами для приготовления олиф, масляных красок и лаков служат растительные масла, синтетические и естественные смолы, сиккативы, растворители и разбавители (разжижители), пластификаторы и пигменты. Некоторые из этих материалов (сиккативы, растворители и разбавители,

частично и пигменты) наряду с олифами также поступают в продажу и служат в основном для корректировки состава и свойств уже готовых лакокрасочных товаров.

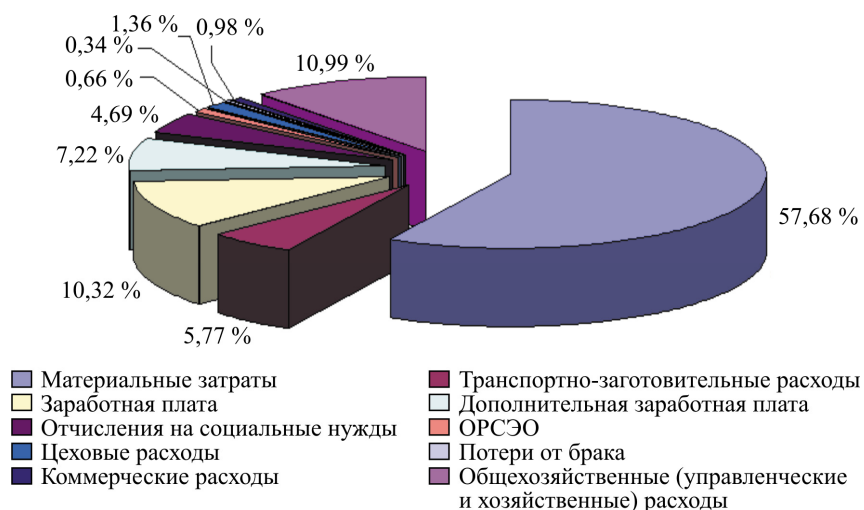


Рис. 2. Структура себестоимости продукции

Для снижения себестоимости и увеличения финансового результата предприятию необходимо разработать мероприятия по снижению материальных затрат. Это может быть и смена поставщика и использование более дешевых материалов – аналогов.

Проведем ABC-анализ на примере другого производственного предприятия – молочного комбината Пермского края – по аналогичной методике.

Этап 1. Выбирается объект анализа (товарные продукты или товарные позиции), параметр (товарооборот, выраженный в натуральных и денежных единицах, прибыль с продаж или маржинальный доход, рентабельность) и период, за который будем проводить ABC-анализ.

Этап 2. Составляется рейтинговый список объектов по убыванию значения параметра. Фактическое распределение товаров по параметрам представлено в табл. 6–8.

Таблица 6

ABC-анализ объема продаж в натуральном выражении, шт.

Группа товара	Объем продаж в натуральном выражении, %	Группа
...	$\leq 10,0$	А
...	$\geq 10,0 \leq 1,0$	В
...	$\geq 1,0; \leq 0$	С
	100,0	

Таблица 7

ABC-анализ объема продаж в денежном выражении, тыс. руб.

Группа товара	Объем продаж в денежном выражении, %	Группа
...	$\leq 10,0$	А
...	$\geq 10,0 \leq 1,0$	В
...	$\geq 1,0; \leq 0$	С
	100,0	

Таблица 8

ABC-анализ прибыли в денежном выражении, тыс. руб.

Группа товара	Прибыль, %	Группа
...	$\leq 10,0$	А
...	$\geq 10,0 \leq 1,0$	В
...	$\geq 1,0; \leq 0$	С
	100,0	

Этап 3. Выделяются группы А, В и С:

- ◆ по товарообороту, выраженному в натуральных единицах,
- ◆ по товарообороту, выраженному в денежных единицах,
- ◆ прибыли с продаж или маржинальному доходу.

Проведенный ABC-анализ по товарообороту, выручке и прибыли от продаж молочной продукции одного из молочных комбинатов Пермского края показал, что высокий объем продаж и высокую прибыль приносят позиции: молоко «Российское» 2,5 % 1 л в пленке и молоко «Российское» 3,2 % 1 л в пленке. Данная продукция входит в группу А, что вызвано большим спросом, небольшой ценой и низкой ее себестоимостью. Сметану 20 % фас. 0,5 л, фасованная в стакан, также можно отнести к продукции А.

В группу В входит кисломолочная продукция в пленке, молоко, некоторые виды сметаны, творожок без наполнителя. Эта группа характеризуется средними объемами реализации, получением выручки и прибыли. При реализации данных видов продукции необходимо рассматривать возможности увеличения доходов и темпов продаж, так как при увеличении спроса на продукцию группы В некоторые виды могут перейти в группу А и, следовательно, принести больше прибыли от продаж.

Группа С самая обширная, в нее входит продукция, расфасованная в риге-пак (бифилайф, бифидок, йогурт, йогурт с фруктово-ягодным наполнителем, молоко), а также творожки с ароматизатором. Спрос на данную продукцию ниже в связи с высокой ценой (из-за использования пюр-пак), также кисломолочная продукция и творожки с ароматизатором не являются продукцией массового спроса.

Этап 4. Формируется по объектам анализа сводный АВС-анализ с учетом рентабельности. Итоги сводного АВС-анализа приведены в табл. 9.

Из табл. 9 видно, что большая часть товаров имеет одинаковую группу по разным видам АВС-анализа:

- ◆ по объему продаж, выраженному в натуральных единицах;
- ◆ по объему продаж (выручке), выраженному в денежных единицах;
- ◆ прибыли с продаж.

Часть товаров группы В имеет более высокую рентабельность, чем товары группы А. Самая высокая рентабельность (более 30 %) характерна для некоторых товаров группы С.

Таблица 9

Итоги АВС-анализа продукции молочного комбината

Наименование показателя	Вид упаковки	Объем продаж, т	Выручка от продаж, тыс. руб.	Прибыль от продаж, тыс. руб.	Рентабельность продукции, %
1	2	3	4	5	6
Молоко «Российское» 2,5 % 1 л	пленка	А	А	А	13,25
Молоко «Российское» 3,2 % 1 л	пленка	А	А	А	15,54
Молоко «Российское» 2,5 % 1 л (Веселая корова)	пленка	А	А	В	7,21
Сметана 20 % фас. 0,5 л.	стакан	В	В	А	22,10
Молоко «Российское» 2,5 % 0,5 л	пленка	В	В	В	20,27
Молоко «Российское» 3,2 % 0,5 л	пленка	В	В	В	23,34
Йогурт 3.5 % 0,5 с фрукт.-ягод. наполнителем	пленка	В	В	В	17,09
Молоко «Российское» 3,2 % 1 л	п/п	В	В	В	15,02
Кефир 2,5 % 1 л	пленка	В	В	В	11,22
Сметана 15 % фас. 0,5 л	пленка	В	В	В	24,06
Ряженка 4 % 0,5 л	пленка	В	В	В	17,79
Сметана 15 % фас. 0,5 л	стакан	В	В	В	24,24
Творожок без наполнителя 5 % 0,50 кг	стаканчик д 95	В	В	В	5,88
Кефир 2,5 % 0,5 л	пленка	В	С	В	17,76
Сметана 15 % фас. 0,2 л	стакан	С	В	В	32,67
Сметана 15 % фас. 0,25 л	пленка	С	В	В	32,03
Сметана 20 % фас. 0,25 л	пленка	С	В	В	30,52
Сметана 20 % фас. 0,5 л	пленка	В	В	С	23,76
Творог 5 % фас. 0,25 кг	фольга	С	В	В	17,68
Творожок сладкий 4 % 0,2 кг цветной с ароматизатором	стаканчик д 95	С	В	В	4,59
Сливки 10 % 0,5 л	пленка	С	В	В	14,69
Молоко топленое	пленка	С	С	В	19,59
Кефир 2,5 % (Веселая корова)	пленка	В	С	С	6,38

Окончание табл. 9

1	2	3	4	5	6
Сыворотка 0,1 % 1 л	пленка	В	С	С	71,75
Сметана 20 % вес. 15 кг	ведро	С	В	С	10,46
Сметана 20 % фас. 0,2 л	стакан	С	С	В	29,66
Молоко «Российское» 2,5 % 1 л	п/п	С	С	С	17,59
Бифилайф сладкий 2,5 %	пленка	С	С	С	15,45
Бифилайф сладкий 2,5 %	п/п	С	С	С	14,81
Бифидок 2,5 % 0,5 л	пленка	С	С	С	17,79
Бифидок 2,5 % 0,5 л	п/п	С	С	С	17,68
Йогурт 3,5 % 0,5 л	п/п	С	С	С	22,69
Йогурт 3,5 % 0,5 л с фрукт.-ягод. наполнителем	п/п	С	С	С	20,21
Йогурт 3,5 % 0,5 л аромат.	пленка	С	С	С	19,71
Кефир 2,5 % 1 л	п/п	С	С	С	17,20
Сметана 15 % вес. 15 кг	ведро	С	С	С	11,03
Сметана 15 % (Веселая корова) фас. 0,5 л	пленка	С	С	С	18,40
Творожок сладкий 4 % 0,130 кг цветной с ароматизатором	стаканчик д 95	С	С	С	9,77
Творожок без наполнителя 5 % 0,2 кг	стаканчик д 95	С	С	С	4,02

Этап 5. Проводится анализ перспективных позиций или групп товаров на основе АВС-анализа товарного ассортимента. Итоги сводного АВС-анализа по перспективным товарам представлены в табл. 10.

Таблица 10

Итоги сводного АВС-анализа – выделение перспективных видов продукции молочного комбината

Наименование показателя	Вид упаковки	Объем продаж, т	Выручка от продаж, тыс. руб.	Прибыль от продаж, тыс. руб.	Рентабельность продукции, %
Сметана 20 % фас. 0,5 л	стакан	В	В	А	22,10
Молоко «Российское» 2,5 % 0,5 л	пленка	В	В	В	20,27
Молоко «Российское» 3,2 % 0,5 л	пленка	В	В	В	23,34
Сметана 15 % фас. 0,5 л	пленка	В	В	В	24,06
Сметана 15 % фас. 0,5 л	стакан	В	В	В	24,24
Сметана 15 % фас. 0,2 л	стакан	С	В	В	32,67
Сметана 15 % фас. 0,25 л	пленка	С	В	В	32,03
Сметана 20 % фас. 0,25 л	пленка	С	В	В	30,52
Сметана 20 % фас. 0,5 л	пленка	В	В	С	23,76
Сыворотка 0,1 % 1 л	пленка	В	С	С	71,75
Сметана 20 % фас. 0,2 л	стакан	С	С	В	29,66

Перспективными для увеличения финансового результата являются товары, обладающие повышенной рентабельностью (более 20 %), хотя и не дающие в анализируемом периоде высокого объема продаж и высокой прибыли.

Производство и реализацию данных видов продукции рекомендуется увеличить. В целях увеличения объемов продаж предприятие может позволить использование активной рекламной политики, акций, стимулирование сбыта.

Использование ABC-метода эффективно не только при формировании ассортиментной политики, но и при разработке мероприятий по оптимизации производственных затрат [12, с. 136–137]. По этим причинам ABC-анализ успешно внедряется в процесс обучения и применяется на этапе написания выпускных квалификационных работ.

Настоящая статья подготовлена в рамках работы 5-й международной научно-практической конференции «Шумпетеровские чтения» (г. Пермь, ноябрь 2015 г.).

Список литературы

1. Завгородняя А.В., Ямпольская Д.О. Маркетинговое планирование. – СПб.: Питер, 2012. – 352 с.
2. Керимов В.Э. Бухгалтерский управленческий учет: учеб. – 8-е изд., изм. и доп. – М.: Дашков и К, 2011. – 484 с.
3. ABC-анализ [Электронный ресурс]. – URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/ABC-%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D0%B7> (дата обращения: 5.10.2015).
4. Голдсби Т. Бережливое производство и 6 сигм в логистике: руководство по оптимизации логистических процессов. – Минск: Гревцов Паблшер, 2009. – 416 с.
5. Логистика: учеб. / В.В. Дыбская, Е.Е. Зайцев, В.И. Сергеев, А.Н. Стерлигова. – М.: Эксмо, 2011. – 944 с. – (Полный курс МВА).
6. Логистика. Продвинутый курс: учеб. для магистров / М.Н. Григорьев, А.П. Долгов, С.А. Уваров. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2014. – 734 с.
7. Практическое применение ABC-анализа [Электронный ресурс]. – URL: <http://center-yf.ru/data/Marketologu/Prakticheskoe-primenenie-AVS-analiza.php> (дата обращения: 5.10.2015).
8. Кукукина И.Г. Управленческий учет: учеб. пособие. – М.: Финансы и статистика, 2010. – 400 с.
9. Одинцова Е.В. Метод Маркон как эффективный инструмент формирования ассортимента на основе финансовых показателей // Известия высших учебных заведений. Экономика, финансы и управление производством. – 2014. – № 4 (22). – С. 52–56.
10. Незнахина Е.Л., Ляхова О.П. Метод «Маркон» как средство оптимизации ассортимента [Электронный ресурс] // Иннов: электронный научный

журнал. – 2013. – № 1 (14). – URL: <http://www.innov.ru/science/marketing/metod-markon-kak-sredstvo-optimizats> (дата обращения: 5.10.2015).

11. Дойль П. Маркетинг, ориентированный на стоимость / пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. – 480 с.

12. Лукачанова Е.А. ABC- и XYZ-анализ при формировании резервов снижения затрат несостоятельной организации // Экономические науки. – 2012. – № 7. – С. 135–138.

Referens

1. Zavgorodniaia A.V., Iampol'skaia D.O. Marketingovoe planirovanie [Marketing planning]. Saint-Petersburg, Piter Publ., 2012. 352 p.

2. Bukhgalterskii upravlencheskii uchet [Bookkeeper's management accounting]. 8th ed., Moscow, Dashkov i K. Publ., 2011. 484 p.

3. ABC-analiz [ABC-analysis]. Available at: <https://ru.wikipedia.org/wiki>.

4. Goldsbi T. Berezhlivoe proizvodstvo i 6 sigm v logistike [Lean manufacturing and 6 sigma in logistics]. Minsk, Grevtsov Publisher, 2009. 416 p.

5. Logistika [Logistics]. Moscow, Eksmo Publ., 2011. 944 p.

6. Logistika. Prodvinutyi uroven' [Logistics. Advanced level]. 3rd ed., Moscow, Iurait Publ., 2014. 734 p.

7. Prakticheskoe primeneniye ABC-analiza [Practical application of ABC-analysis]. Available at: <http://center-yf.ru/data/Marketologu/Prakticheskoe-primeneniye-AVS-analiza.php>.

8. Kukukina I.G. Upravlencheskii uchet [Management account]. Moscow, Finansy i statistika Publ., 2010. 400 p.

9. Odintsova E.V. Metod Markon kak effektivnyi instrument for-mirovaniia assortimenta na osnove finansovykh pokazatelei [Marcon method as an effective tool of forming the range on the basis of financial indicators]. *Izvestiia vysshikh uchebnykh zavedenii. Seriya: Ekonomika, finansy i upravlenie proizvodstvom*, 2014, no. 4 (22), pp. 52–56.

10. Neznakhina E.L., Liakhova O.P. Metod «Markon» kak sredstvo optimizatsii assortimenta [The Marcon method as a means of optimizing the product range] *Innov: elektronnyi nauchnyi zhurnal*, 2013, no. 1 (14). Available at: <http://www.innov.ru/science/marketing/metod-markon-kak-sredstvo-optimizats>.

11. Doyle P. Value-based marketing. John Wiley & Sons Ltd., 2000 [Russ. ed.: Doil' P. Marketing, orientirovanniy na stoimost'. Ed. by Iu.N. Kapturevskiy. Saint-Petersburg, Piter Publ., 2001. 480 p].

12. Lukachanova E.A. ABC- i XYZ-analiz pri formirovaniy rezervov snizheniya zatrat nesostoiatel'noi organizatsii [ABC- and XYZ-analysis in forming the reserves for reducing costs on bankrupt organization]. *Ekonomicheskie nauki*, 2012, no. 7, pp. 135–138.

Получено 1.11.2016

N.B. Polygalina, V.V. Polygalin

INNOVATIVE METHODS OF COSTS CONTROL AT MANUFACTURING COMPANIES

The article deals with the issue of cost reduction and sales increase, affected by a wide range of output produced by modern manufactures. Thus, it requires special economic grounding for the assortment management and decision-making. A possible managerial innovation for increasing administration and finance result efficiency, as well as for cost control and reduction might be implementing the ABC analysis. The authors highlight that the ABC-analysis methodology differs, depending on the subject of the research and its particularities. The paper presents the steps of the ABC-analysis, which have been worked out in order to determine the types of output that demand taking cost-reduction measures as well as raising the economic output profitability. The research is carried out on the basis of a paint and varnishes enterprise and dairy plant of Perm krai. It defines the actual distribution of goods according to several parameters, laying special emphasis to the necessary commodity items. The authors summarize the research findings at a paint and varnishes enterprise, revealing 7 problematic commodity groups, with high share of sale and low profitability. A dairy plant had 11 financially perspective goods, which had a high profitability and (more than 20%), but did not show high sales results. The authors draw a conclusion that in order to increase the sales results, a company may use an active advertising policy, along with sales promotions.

Keywords: manufacturing enterprises; assortment; cost management; ABC sales and profits analysis; stages of ABC-analysis; problematic and promising positions.

Polygalina Nataliya Borisovna – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Management and Marketing, Perm National Research Polytechnic University, e-mail: accounting@rmc.edu.ru.

Polygalin Valery Vladimirovich – Senior Lecturer, Department of Economics and Management of Industrial Production, Perm National Research Polytechnic University, e-mail: accounting@rmc.edu.ru.