

# Основные причины изменения ассортимента производственных предприятий в РФ в 2020–2022 годах

## The Main Reasons for the Change in the Assortment of Manufacturing Enterprises in the Russian Federation in 2020–2022

DOI 10.12737/2587-9111-2023-11-1-49-53

Получено: 25 октября 2022 г. / Одобрено: 28 декабря 2022 г. / Опубликовано: 27 февраля 2023 г.

**Левкина Н.Н.**

Канд. экон. наук, доцент,  
доцент ФГБОУ ВО «Тульский государственный педагогический университет им. Л.Н. Толстого»,  
Россия, 300026, г. Тула, проспект Ленина, д. 125,  
e-mail: asvipzfei@mail.ru

**Levkina N.N.**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Tula State Lev Tolstoy Pedagogical University,  
125, Lenina St., Tula, 300026, Russia,  
e-mail: asvipzfei@mail.ru

### Аннотация

В период 2020–2022 гг. все отечественные предприятия испытали на себе последствия пандемии Covid-19, изменений геополитической обстановки в стране и мире. Для того чтобы получить максимальный результат в быстро меняющихся экономических условиях, предприятия демонстрируют различные стратегии управления отдельными аспектами своей деятельности. Данная работа посвящена выявлению основных причин изменения ассортимента российских производственных предприятий в свете событий последних трех лет. Результаты исследования могут быть использованы для дальнейшего изучения связи бизнес-стратегий и конкретных антикризисных мер управления ассортиментом экономических субъектов, специализирующихся на производстве.

**Ключевые слова:** ассортимент, управление ассортиментом, производственные предприятия, готовая продукция.

### Abstract

In the period 2020–2022, all domestic enterprises experienced the consequences of the Covid-19 pandemic, changes in the geopolitical situation in the country and the world. In order to get the maximum result in rapidly changing economic conditions, enterprises demonstrate various strategies for managing individual aspects of their activities. This work is devoted to identifying the main reasons for the change in the assortment of Russian manufacturing enterprises in the light of the events of the last three years. The results of the study can be used to further study the relationship between business strategies and specific anti-crisis management measures of the assortment of economic entities specializing in production.

**Keywords:** assortment, assortment management, manufacturing enterprises, finished products.

Три последних года для российских предприятий ознаменовались значительными потрясениями, сложностями, проблемами и изменениями. Часть экономических субъектов не выдержала столкновения с новой реальностью, другие оказались на грани выживания, остальным пришлось перейти в режим строгой экономии. В той или иной степени, изменения в мире и в России в период 2020–2022 гг. затронули все организации независимо от масштаба и вида деятельности, и большинство предприятий были вынуждены во многом изменить свой подход к ведению бизнеса [5–7]. Сначала это было связано с пандемией Covid-19 и связанными с ней ограничениями, отголоски которых по-прежнему влияют на деятельность многих компаний, в 2022 г. добавились масштабные санкции против Российской Федерации, отдельных отраслей и предприятий. Как следствие, многие аспекты деятельности экономических субъектов были пересмотрены, в том числе политика управления запасами [5], организация оплаты труда сотрудников, инвестиционная деятельность и т.п.

Для большинства отечественных производственных предприятий проблемы с закупками необходимых для ведения бизнеса ресурсов, логистические проблемы и изменения на рынках сырья и материа-

лов, а также готовой продукции обусловили необходимость изменения ассортимента производимой продукции.

Традиционно вопросы управления ассортиментом исследуются применительно к предприятиям торговли [1, 9, 10]. Лишь часть исследователей посвящают свои работы изучению ассортиментной политики применительно к производственным предприятиям [2, 3, 4, 7, 8]. В последние годы увеличилось количество публикаций, связанных с исследованием влияния кризисных явлений на деятельность отечественных предприятий и возможностей их преодоления [4, 5, 7]. В основном, экономисты изучают особенности управления ассортиментом в рамках отдельных отраслей и видов деятельности [1–4, 8] или отдельные направления изменения ассортимента (его расширение или сокращение) [1, 2].

В данной работе предпринята попытка рассмотреть основные причины изменения ассортимента производственных предприятий Российской Федерации за период 2020–2022 гг.

Ассортимент готовой продукции отдельно взятого производственного предприятия определяется многими факторами, в том числе спецификой региона, наличием конкурентов, поддержки со стороны государства и муниципальных органов власти, стратегией

предприятия, его местоположением, транспортной доступностью, производственными мощностями и т.п. При этом для обеспечения эффективного функционирования предприятия ассортиментом нужно управлять на основе регулярно проводимого анализа деятельности самого предприятия, ситуации на рынках факторов производства и рынках сбыта, политической и экономической ситуации в стране и в мире и пр.

Ассортимент производственного предприятия определяется, прежде всего, производственными возможностями, материально-технической базой и рынком сбыта готовой продукции.

Одной из основополагающих причин пересмотра ассортиментной политики в последние три года являются объективные сложности с закупками необходимых для производственной деятельности активов. Прежде всего, речь идет о сырье и материалах, полуфабрикатах и комплектующих изделиях, однако не менее важными для процесса производства являются станки, оборудование, рабочие и силовые машины, инструмент и т.п.

В период пандемии Covid-19 нарушились многие логистические цепочки поставок, далеко не все из которых в полной мере восстановились к 2022 г., введение жестких санкций в отношении нашей страны весной прошлого года повторило и во многом усугубило уже знакомые российским компаниям проблемы. Ряд позиций стало невозможно купить, доставка других стала проблематичной (долгой и дорогостоящей), в ряде случаев проблемой стала оплата необходимых ресурсов, имеющиеся в наличии у поставщиков активы резко подорожали на фоне ажиотажного спроса, что обусловило значительный рост соответствующих затрат и себестоимости готовой продукции в целом.

В результате проблем с закупкой необходимых производственных запасов и внеоборотных активов производственные компании часть позиций готовой продукции вынужденно вывели из ассортимента по причине невозможности их производства.

Следует отметить, что предприятия демонстрировали в связи с этим разнообразные стратегии поведения: одни продолжали выпуск продукции, пока имелись необходимые для этого запасы, как правило, параллельно пытаясь найти замену. Другие направили все силы на поиск необходимых ресурсов, закупили их впрок, чтобы максимально отсрочить закрытие соответствующих производств [5]. Некоторые предприятия воспользовались ажиотажным спросом на рынке факторов производства, продали остатки своих запасов по привлекательным ценам

и сразу занялись переориентацией производства с поправкой на актуальные возможности.

Удорожание необходимого для производства сырья и материалов, равно как и рост других затрат, необходимых для организации производства и управления предприятием в целом (например, дефицит и резкое удорожание бумаги для принтера и расходных материалов), также поставило многие производственные предприятия перед необходимостью пересмотреть ассортимент выпускаемой продукции, поскольку для эффективной деятельности необходимо производить продукцию, востребованную покупателями и приносящую прибыль. Если какие-то позиции продаются в убыток или позволяют лишь покрыть произведенные затраты, их дальнейшее производство нецелесообразно.

Необходимо подчеркнуть, что в некоторых случаях предприятия продолжают производить такую продукцию по причине наличия долгосрочных контрактов с покупателями на фиксированных условиях, что негативно характеризует работу юридической службы и подразделения, ответственного за сбыт продукции. Нестабильная экономическая обстановка последних лет вынуждает тщательнее следить за формулировками прав и обязанностей сторон, их ответственности и последствий досрочного расторжения договора.

Даже в случае, если предприятию удалось обеспечить успешное импортозамещение необходимых для производства ресурсов, как правило, это не позволило избежать изменения ассортимента производимой продукции. Это может быть связано с несоответствием качества сырья и материалов тому уровню, который предусмотрен техническими характеристиками используемого оборудования (оборудование может выходить из строя в процессе обработки сырья худшего, чем предусмотрено, качества). Такая ситуация не является экстраординарной для российской действительности, однако, ранее эта проблема решалась более частыми ремонтами, заменой запасных частей, переналадкой оборудования и т.п. В последние же годы в силу уже упомянутых причин подобная стратегия поведения производителя обречена на провал, поскольку сложность закупки нового оборудования и запасных частей к нему, их дороговизна полностью нивелируют экономию на дешевых сырье и материалах.

Таким предприятиям доступны несколько вариантов дальнейших действий: можно продать оборудование, к которому проблематично закупить сырье требуемого качества и комплектующие, в результате придется вывести из ассортимента продукцию, кото-

рая производилась с использованием данного оборудования и сырья. Можно, напротив, построить свою стратегию на том, чтобы производить эксклюзивную в современных условиях продукцию — качественную, но дорогую — для тех потребителей, что не готовы отказаться от привычного уровня качества и могут себе позволить покупку даже в условиях ее значительного подорожания. В данном случае, напротив, из ассортимента готовой продукции могут вывести большую часть изделий экономкласса и сосредоточить усилия на приобретении сырья и материалов должного качества, что будет трудно и дорого, в расчете компенсировать возросшие затраты за счет значительного роста отпускных цен.

В других случаях замена сырья и материалов в рамках импортозамещения объективно не позволяет сохранить прежний ассортимент готовой продукции. Например, в текстильной промышленности ткань с худшими характеристиками может совершенно не подходить для пошива отдельных моделей в силу их конструктивных особенностей (готовое изделие может не держать форму, вытягиваться и т.п.). Соответственно, предприятию придется отказаться от производства ряда позиций готовой продукции по причине невозможности сохранить прежний уровень качества изделий. Как следствие, изменится целевая аудитория потребителей продукции, что вызовет и дальнейшие изменения в ассортименте в связи с переориентацией производства на новый сегмент рынка.

Те предприятия, что пытаются сохранить ассортимент, несмотря на значительные изменения характеристик используемых для производства ресурсов (более дешевое и, как следствие, в большинстве случаев худшего качества сырье, комплектующие, аксессуары и т.п.), также рискуют потерять часть потребителей. Так, использование дешевой фурнитуры на мебели премиум-класса в большинстве случаев вызовет отказ покупателей приобретать ее. В результате, рано или поздно производителям придется подстраивать ассортимент готовых изделий под доступный сегмент рынка.

Таким образом, во многих случаях изменение ассортимента производственных предприятий в 2020–2022 гг. обусловлены проблемами снабжения экономического субъекта необходимыми для производства ресурсами.

С другой стороны, события последних трех лет оказали значительное влияние на потребителей продукции компаний, специализирующихся на производстве. Вне зависимости от того, кто является непо-

средственным покупателем продукции: физические лица, розничные магазины, оптовики, посредники, другие производственные предприятия, использующие купленную продукцию в качестве полуфабрикатов или комплектующих изделий для своего производства, существенно изменилась ситуация с ожиданиями, возможностями покупателей и т.п. Соответственно, изменения ассортимента производственных предприятий связаны также с проблемами сбыта готовой продукции.

Так, снижение уровня доходов и юридических и физических лиц обусловило масштабные изменения спроса на рынках готовой продукции, и во многих случаях эти изменения были связаны с переориентацией потребителей на более бюджетные товары и продукцию. В случае юридических лиц подобная стратегия позволяет уменьшить затраты и повысить рентабельность продаж и бизнеса в целом. Все это также вынуждает производственные предприятия вносить коррективы в ассортимент своей готовой продукции, повышая долю продукции экономкласса в структуре производства.

Кроме того, некоторые предприятия лишились рынков сбыта в силу закрытия границ и введенных санкций. В большинстве случаев предприятиям не удалось сохранить прежние объемы производства и ассортимент производимой продукции — условия на отечественных рынках могут сильно отличаться. В других случаях возникли сложности с выполнением обязательств производственных предприятий по доставке своей готовой продукции покупателям — от полной невозможности доставки до длительных задержек, что связано с резким ростом расходов на продажу и возможными дополнительными выплатами в пользу покупателей по условиям договоров за нарушение сроков поставок. В результате предприятиям в той или иной мере пришлось пересмотреть ассортимент производимой продукции: отказаться от производства тех позиций, продажа которых невозможна или сопряжена со значительными сложностями и затратами.

Производственные предприятия, работающие с сетями розничных магазинов напрямую или через оптовиков, также в полной мере ощутили изменения последних лет: некоторые позиции стали более востребованными в рамках импортозамещения, другие — выводят из ассортимента магазинов, соответственно, их перестают заказывать и дальнейшее их производство нецелесообразно. Кроме того, сетевые магазины могут предъявлять особые требования к качеству, упаковке продукции, что в некоторых случаях делает производство соответствующих изде-

лий нецелесообразным в силу его дороговизны. В результате предприятия вынуждены корректировать ассортимент производимой продукции.

Таким образом, вторая основная причина изменения ассортимента производственных предприятий связана с трудностями сбыта готовой продукции.

Как уже упоминалось выше, сложности с закупкой необходимых для производства ресурсов, дороговизной их доставки и т.п. вызвали рост затрат всех экономических субъектов. Аналогично, изменения финансового положения потребителей продукции приводят к уменьшению рентабельности продаж отдельных наименований готовой продукции или всего ассортимента в целом. Чтобы предприятие сохранило эффективность своей деятельности, во многих случаях необходимо пересмотреть ассортиментную политику для оптимизации закупок и продаж с целью сокращения затрат.

Кроме того, изменения в ассортименте производимой продукции могут быть обусловлены стратегией предприятия, направленной на экономию затрат. Помимо рассмотренной ранее ситуации с переходом на использование в производственном процессе сырья и материалов худшего качества, руководством предприятия может быть принято решение о сокращении производства.

В данном случае речь может идти об уменьшении количества рабочих смен путем пересмотра графиков работы производственных рабочих, сокращения рабочих или сокращения коэффициента сменности (например, переход от трехсменного режима работы цеха на двух- или односменный режим). В результате будет произведено меньшее количество продукции, соответственно, придется пересмотреть целевую аудиторию потребителей (например, отказаться от розничных продаж) и это также может привести к изменениям ассортимента — нужно будет сосредоточить внимание на производстве тех видов готовой продукции, что востребованы оставшимися покупателями и заказчиками.

Сокращение производства может быть связано с экономией производственных площадей и оборудования, когда часть площадей и станков, оборудования продается или сдается в аренду, оставшиеся производственные мощности с большой долей вероятности нецелесообразно будет использовать для производства широкого ассортимента готовой продукции, значит, придется изменять ассортиментную политику.

Напротив, стратегия экономии затрат может быть связана с ростом объема производства определенных позиций ассортимента готовой продукции — в этом

случае из общего ассортимента производимой продукции придется выбрать наиболее востребованные, рентабельные виды продукции и отказаться от производства всех остальных позиций.

Таким образом, изменение ассортиментной политики российских производственных предприятий в период 2020–2022 гг. обусловлено, прежде всего, проблемами снабжения необходимыми ресурсами, управления затратами и сложностями сбыта готовой продукции. Поскольку от эффективности управления ассортиментом в современных условиях во многом зависит конкурентоспособность отечественных производственных предприятий и перспективы их развития, экономическим субъектам следует уделять особое внимание мониторингу проблем в сфере закупок и сбыта, а также регулярному анализу затрат и себестоимости продукции в разрезе ее видов.

#### Литература

1. Андреев Д.Б., Хуторецкий А.Б. Планирование закупки товаров минимального ассортимента с учетом неопределенности спроса // Мир экономики и управления. 2021. Т. 21. № 3. С. 121–131.
2. Арсаханова З.А. Возможности удовлетворения потребительского спроса в условиях санкций // Международный журнал прикладных наук и технологий «Integral». 2022. № 3. С. 614–624.
3. Бобровская Е.В. Оптимизация ассортимента на предприятии хлебопекарной отрасли // Национальная ассоциация ученых (НАУ). 2021. № 74. С. 6–9.
4. Гачаев А.М., Исаев Х.А. Управление предприятием в условиях санкционного воздействия в рыночной среде // Международный журнал прикладных наук и технологий «Integral». 2022. № 3. С. 692–703.
5. Левкина Н.Н. Антикризисные стратегии управления ресурсами предприятий в современных условиях РФ // Научные исследования и разработки. Экономика. 2022. Т. 10. № 3. С. 65–69.
6. Левкина Н.Н. Основные проблемы малого бизнеса в условиях новых санкций против РФ // Научные исследования и разработки. Экономика. 2022. Т.10. № 4. С. 47–52.
7. Леонов А.И. Ассортимент как инструмент антикризисного маркетинга // Вестник Академии знаний. 2022. № 50 (3). С. 202–208.
8. Ли Н.Г., Фадеева Е.А. Формирование и оценка эффективности ассортиментных продаж предприятия // Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. № 12–2 (82). С. 61–63.
9. Петрова А.В. Факторы, оказывающие влияние на формирование товарного ассортимента предприятия // Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. № 4–2 (74). С. 74–77.
10. Смирнова Л.И., Карпенко И.С., Третьякова В.В. Современные подходы планирования ассортиментной политики // Естественно-гуманитарные исследования. 2022. № 40 (2). С. 263–268.

#### References

1. Andreev D.B., Khutoretskiy A.B. Planning the purchase of goods of the minimum assortment taking into account

- the uncertainty of demand. *Mir ekonomiki i upravleniya* [The world of economics and management], 2021, vol., 21, no. 3, pp. 121–131. (in Russian)
2. Arsakhanova Z.A. Possibilities of satisfying consumer demand in the conditions of sanctions. *Mezhdunarodnyy zhurnal prikladnykh nauk i tekhnologiy «Integral»* [International Journal of Applied Sciences and Technologies «Integral»], 2022, no. 3, pp. 614–624. (in Russian)
  3. Bobrovskaya E.V. Optimization of the assortment at the bakery industry enterprise. *Natsional'naya assotsiatsiya uchenykh (NAU)* [National Association of Scientists (NAU)], 2021, no. 74, pp. 6–9. (in Russian)
  4. Gachaev A.M., Isaev Kh.A. Enterprise management under the conditions of sanctions in the market environment. *Mezhdunarodnyy zhurnal prikladnykh nauk i tekhnologiy «Integral»* [International Journal of Applied Sciences and Technologies «Integral»], 2022, no. 3, pp. 692–703. (in Russian)
  5. Levkina N.N. Anti-crisis strategies of enterprise resource management in modern conditions of the Russian Federation. *Nauchnye issledovaniya i razrabotki. Ekonomika* [Scientific research and development. Economy], 2022, vol. 10, no. 3, pp. 65–69. (in Russian)
  6. Levkina N.N. The main problems of small business in the context of new sanctions against the Russian Federation. *Nauchnye issledovaniya i razrabotki. Ekonomika* [Scientific research and development. Economy], 2022, vol. 10, no. 4, pp. 47–52. (in Russian)
  7. Leonov A.I. Assortment as an anti-crisis marketing tool. *Vestnik Akademii znaniy* [Bulletin of the Academy of Knowledge], 2022, no. 50 (3), pp. 202–208. (in Russian)
  8. Li N.G., Fadeeva E.A. Formation and evaluation of the effectiveness of assortment sales of the enterprise. *Ekonomika i biznes: teoriya i praktika* [Economics and Business: theory and practice], 2021, no. 12–2 (82), pp. 61–63. (in Russian)
  9. Petrova A.V. Factors influencing the formation of the company's product range. *Ekonomika i biznes: teoriya i praktika* [Economics and Business: theory and practice], 2021, no. 4–2 (74), pp. 74–77. (in Russian)
  10. Smirnova L.I., Karpenko I.S., Tret'yakova V.V. Modern approaches to assortment policy planning. *Estestvenno-gumanitarnye issledovaniya* [Natural sciences and humanities research], 2022, no 40 (2), pp. 263–268. (in Russian)