

УДК 658.14(470.341)
DOI 10.26118/2782-4586.2026.94.22.043

Красильников Дмитрий Валерьевич

Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского» (ННГУ) - Дзержинский филиал

Анализ актуальных проблем предприятий малой химии Нижегородской области в 2020-2026 гг. и управление издержками

Аннотация. Статья посвящена анализу проблем малых химических предприятий и управлению издержками, как способу их преодоления. Посредством опросов руководителей и ключевых специалистов автором были выявлены проблемы малых предприятий химической промышленности Нижегородской области в 2020-2025 гг. с прогнозом на 2026 г., проведена их классификация и конкретизация, а также анализ. Отмечено, что изменения, связанные с пандемией коронавируса и с последующими санкциями в отношении РФ, привели к появлению новых проблем для отрасли малой химии и изменению значимости ранее имеющихся проблем. Одними из наиболее существенных проблем стали: закрытие рынков сырья химической промышленности, усложнение и удлинении логистики поставок, общее снижение экономической активности. После проведения анализа проблем была сделана корректировка общего списка проблем. Данный итоговый, общий список проблем малых и средних предприятий химической отрасли Нижегородской области можно считать результирующим и актуальным на 2026 год. Определен наиболее оптимальный путь повышения эффективности для предприятий малой химии – управление издержками на предприятии. Раскрыто понятие «управление» издержками и рассмотрены особенности для химических предприятий. Автором рекомендуется системный подход к управлению издержками малых и средних предприятий химической отрасли. Системное рассмотрение позволит избежать существующие «перекосы» в применении «управления издержками», когда оно сводится к простому сокращению издержек, без учета стратегического влияния и других факторов.

Ключевые слова: химическая промышленность, малые и средние предприятия, материалоемкость, классификация издержек, управление издержками.

Dmitry V. Krasilnikov

Dzerzhinsk Branch, National Research Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod (NNSU)

Analysis of current challenges facing small chemical enterprises in the Nizhny Novgorod Region in 2020-2026 and cost management

Abstract. The article analyzes the challenges faced by small chemical enterprises and considers cost management as a method to overcome them. Through surveys of managers and key specialists, the author identified the problems of small chemical industry enterprises in the Nizhny Novgorod Region during 2020–2025, with a forecast for 2026. These problems were classified, specified, and analyzed. It is noted that changes related to the coronavirus pandemic and subsequent sanctions against the Russian Federation led to the emergence of new challenges for the small chemical industry and altered the significance of previously existing ones. Among the most significant problems are: the closure of raw material markets for the chemical industry, increased complexity and lengthening of supply logistics, and a general decline in economic activity. After analyzing the challenges, the general list of problems was adjusted. This final, comprehensive list of problems for small and medium-sized enterprises in the chemical industry of the Nizhny Novgorod Region can be considered relevant and definitive for 2026. The most

optimal way to improve efficiency for small chemical enterprises has been identified – cost management at the enterprise. The concept of cost «management» is clarified, and its specific features for chemical enterprises are considered. The author recommends a systematic approach to cost management for small and medium-sized chemical industry enterprises. A systematic consideration will help avoid existing «distortions» in the application of «cost management», where it is reduced to simple cost reduction without taking into account strategic impact and other factors.

Keywords: chemical industry, small and medium-sized enterprises, material intensity, cost classification, cost management.

Целью исследования является проведение анализа проблем малых и средних предприятий химической промышленности в Нижегородской области. Тема актуальна, поскольку выявление проблем позволяет выработать решения по их преодолению. Применяются различные методы исследования, в частности, метод экспертных интервью. К настоящему времени существуют отдельные исследования крупных предприятий химической отрасли, однако научный анализ проблем малых предприятий химической отрасли на данный момент не нашел отражения в литературе.

Производство химической продукции является одной из важнейших отраслей промышленности РФ [2; 11]. О важности химической отрасли в народном хозяйстве РФ свидетельствует и внимание Президента и Правительства РФ, наличие специальных программ по развитию отрасли, включая национальный проект. Для повышения эффективности химической отрасли и целенаправленного ее развития существует национальный проект «Новые материалы и химия» [1]. В национальном проекте основной акцент сделан на разработку новых продуктов, которые смогли бы помочь преодолеть зависимость РФ от поставок зарубежной химической промышленности зарубежными странами, которые были ограничены, после введения санкций против РФ.

Важнейшие и самые значимые статьи затрат в химической промышленности РФ – это сырье и энергетика [9]. Эффективно влиять на себестоимость мы можем как раз через эти статьи. Более того, если говорить о ресурсосбережении, то нужно всегда смотреть на технологии более глубокой переработки, дающие долгосрочной и серьезный эффект. В рамках ресурсосбережения используется системный подход к управлению издержками, предлагаемый автором.

Нами был проведен анализ актуальных проблем малых и средних предприятий химической отрасли в 2020 гг. в своих первых публикациях в 2022 году [4; 6; 10], и теперь, в 2026 году, необходимо сравнить, актуализировать и выявить тенденции к изменению данных проблем.

При анализе проблем предприятий химической промышленности все проблемы «малой химии» сгруппированы на две классификационные группы: «традиционные» до 2020 года и «новые» с 2020-2022 гг. В данной терминологии «новые» проблемы – это пандемия ковида в 2020-2021 гг., и санкции, введенные с 2022 г. против РФ. Поэтому, проводя классификацию проблем, одну из групп мы назвали, как проблемы «традиционные» (синонимичны будут и термины: «характерные», «типичные» [4: 5; 6; 10]:

1. Нехватка собственных оборотных средств.
2. Высокая ставки на кредиты.
3. Залоги и другие условия банков.
4. Нехватка грамотных рабочих специалистов высокого класса.
5. Проблемы работы с госзаказами.
6. Высокий износ основных средств.
7. Отсутствие стратегии.
8. Экологические затраты.

Первоначально группа «традиционных» проблем имела более 12 видов, но в настоящее время сокращена до 8. Часть статей данной классификации была отмечена экспертами как незначительная и поэтому была исключена из общего перечня.

Далее будет приведена структура «новых» проблем, данные по степени значимости которых были также получены путем опросов руководителей малых предприятий в химической отрасли.

Обозначим термином «новые» проблемы (рис. 1) [3; 4: 6; 10]:

1. Снижение общего уровня активности экономики.
2. Уменьшение покупок физических лиц.
3. Уменьшение быстродоступности сырья.
4. Уход из России многих зарубежных компаний.
5. Прекращение поддержки части зарубежных ИТ-ресурсов, в том числе и программ для бизнеса.
6. Снижение количества ИТ-специалистов.



Рисунок 1. «Новые» проблемы малой химии

Существует мнение, что все проблемы в результате сводятся к увеличению сроков поставки и росту цены, но это на самом деле не так. Однако нередко та или иная проблема становится для конкретного предприятия критической, что влечет, как минимум, снижение экономической активности.

За последнее время, с 2022 по 2025 годы, накопилась достаточно значительная база решений по преодолению санкций, связанные как с логистическими, так и иными мероприятиями. Уже можно сделать вывод о совершенно разном влиянии санкций на различные субъекты экономической деятельности, на предприятия. Условно выделяются два вида последствий: как позитивные, так и негативные.

Рассмотрим позитивные влияния и вопросы реального импортозамещения продукции на примере лакокрасочной отрасли. На протяжении десятилетий весь Северо-Западный регион находится под влиянием финских красок «Тиккурилла», а после ухода этой компании весь освободившийся объем заместили отечественные компании. В результате, в 2024 году некоторые отечественные производители красок смогли увеличить объемы производства. Это известные бренды: Caparol («ДАВ — Руссланд»), Renowood, SYMPHONY (РФ) и Baumix (Турция). Возможности роста этих компаний говорят об их недооцененности ранее.

Целью любого промышленного предприятия в стратегии управления издержками является получение кардинальных, долгосрочных преимуществ в издержках, и именно для

этого предлагается использовать не только снижение издержек, но и управление издержками как комплексный, системный процесс.

Что же касается системного подхода к управлению издержками, то отметим следующее. При опросе руководителей малых и средних промышленных предприятий химической отрасли Нижегородской области выяснилось следующее «управление издержками» – воспринимается большинством из руководителей: 1. Как «снижение издержек». 2. Как разовая акция. 3. Как нечто с непонятными механизмами и инструментами реализации. 4. Чем крупнее предприятие, тем формальнее наблюдается подход к управлению издержками. Есть большая разница между программами разового снижения затрат, например, так называемого «сокращения бумажного штата», когда большинство мероприятий проводится «на бумаге», формально и не дает реальной экономии.

В отличие от всего вышеперечисленного, нами предлагается система управления издержек химического предприятия (СУИХП), которая реализует системный подход [8]. Как первый этап внедрения системы управления издержками, после анализа издержек и выявления наиболее значимых статей, на конкретном предприятии предлагается разработать и внедрить «Программу управления издержками». Программа составляется по подразделениям предприятия или по направлениям его деятельности. Основная суть «Программы» в организации предложений самих работников по снижению издержек и по управлению издержками. Для этого необходимо разработать систему мотивации за предложения – ведущие к снижению издержек.

В советское время своеобразным аналогом такой «Программы» была система премирования для стимулирования программы рационализаторства и предложений [7]. Основное различие данных программ в том, что рацпредложения являются только частью «Программы снижения издержек». Кроме того, предполагается, что основной эффект от внедрения «Программы управления издержками» будет получен не столько от конкретных рацпредложений, а от расчетов экономистов, совместно с технологами, предлагающими варианты развития.

В качестве примера приведем неэффективную систему энергообеспечения такого предприятия как ОАО «Оргстекло», рассчитанную на загрузку больших мощностей и большого количества цехов. В частности, при реорганизации предприятия в новое ООО «ДОС» для обеспечения предприятия теплом было предложено закупить и разместить собственную небольшую энергоустановку, работающую на газе. Данное решение позволило уменьшить затраты на отопление предприятия в десятки раз. Предполагается, что такие кардинальные и дорогостоящие решения будут приниматься специальной комиссией, и учитывать Стратегию развития предприятия на десятки лет вперед.

Таким образом, мы предлагаем новую классификацию проблем малых и средних предприятий в химической отрасли с делением проблем на «традиционные» – до 2020 года, и «новые» – после 2020 года. В результате сформирован общий список проблем, актуальный на 2026 год. Новая классификация позволяет по-другому расставить акценты. А именно: нам нужно выявить причинно-временную связь между проблемами и источниками проблем. После этого можно будет подобрать более эффективные инструменты преодоления проблем и кризисов. Первоначально, 5 лет назад, были выявлены типичные проблемы малых и средних предприятий химической отрасли, а сейчас данный список был уточнен и скорректирован. Вышеприведенная классификация для малых предприятий отличается от классификации проблем крупных предприятий. Крупные предприятия могут решить часть проблем из «списка для малых», направив незначительные средства (в % от общих затрат), что является проблемой для малых предприятий. Поэтому классификация проблем малых и средних предприятий на примере Нижегородской области имеет большое теоретическое и практическое значение. Каждое предприятие может скорректировать свое видение по существующему списку проблем и взять готовые инструменты для решения актуальных проблем. При общении с

руководителями малых и средних компаний химической отрасли Нижегородской области выявлены следующие характерные особенности, как руководителей предприятий, так и их непосредственных подчиненных – всего среднего звена, по отношению к планированию: 1. Неверие в возможность стратегического планирования в текущих условиях быстрых изменений среды. 2. Использование на большинстве предприятий только инструментов текущего и оперативного характера, а именно: планов продаж на месяц вперед, планов производства и закупок на месяц вперед. 3. Нежелание тратить время и усилия для создания стратегии и системы управления издержками. Эти особенности, скорее всего, являются временными и будут «выдавливаться» современными инструментами планирования. Будет расти понимание необходимости разработки планов развития и использования форматов «Стратегии» для этого. Однако на сегодняшний момент это представляет собой проблемы и приходится убеждать прежде всего самих руководителей в необходимости системного и стратегического подхода.

Сформулируем актуальный список проблем малых и средних предприятий химической отрасли Нижегородской области в общем списке в порядке убывающей значимости:

1. Нехватка собственных оборотных средств.
2. Высокие ставки по кредитам, а также залоги и другие условия банков фактически «запрещающие» и делающие недоступными кредиты.
3. Высокий износ основных средств.
4. Снижение общего уровня активности экономики, и как следствие – снижение спроса с стороны других юридических лиц, прежде всего строительных и других промышленных компаний.
5. Удорожание основных видов сырья и специфических продуктов для химической отрасли: катализаторов, красителей, ингибиторов и т.д.
6. Усложнение логистики поставки сырья.
7. Нехватка грамотных рабочих специалистов высокого класса.
8. Проблемы работы с госзаказами.
9. Отсутствие стратегии развития.
10. Снижение доходов и трат физических лиц на химическую продукцию.
11. Уход из России многих зарубежных компаний.
12. Прекращение поддержки части зарубежных ИТ-ресурсов, в том числе и программ для бизнеса.
13. Экологические затраты.
14. Снижение количества ИТ-специалистов на местах в регионе.

Проведя анализ проблем малых и средних предприятий химической отрасли, можно установить и действие «закона Парето» и выделить проблемы составляющие основное негативное влияние на предприятия. Можно предположить, что это первые четыре пункта из вышеприведенного списка проблем.

В заключении отметим, что в статье не просто проведен анализ проблем малых и средних предприятий химической отрасли в Нижегородской области, но и проведен сравнительный анализ проблем 2020-го и конца 2025 года. Предлагается решение для повышения эффективности работы малого и среднего предприятия химической отрасли – управление издержками через активное применение системного подхода.

Список источников

1. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 308 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года». – Режим доступа: URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202405070001> (дата обращения: 01.02.2026).
2. Выступление Владимира Путина на совещании по развитию химической промышленности, 04.02.2026. – Режим доступа: URL: <http://prezident.org/tekst/stenogramma->

[vystuplenija-vladimira-putina-na-soveschani-pozrazvitiyu-himicheskoi-promyshlennosti-02.html](#) (дата обращения: 05.02.2026).

3. Красильников, Д. В. Бизнес-планирование для внутреннего пользователя – как инструмент управленческого учета на предприятии / Д. В. Красильников // Актуальные проблемы управления : сб. науч. ст. по итогам X Всерос. науч.-практ. конф. – Нижний Новгород, 2024. – С. 359–363.

4. Красильников, Д. В. Контроллинг для решения проблем малых и средних промышленных химических предприятий в области планирования и контроля издержек (на примере химкомпаний Нижегородской области) / Д. В. Красильников, И. Н. Пугин // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. – 2022. – № 9-1. – С. 48–52.

5. Красильников, Д. В. Кризис: подходы к планированию деятельности компаний / Д. В. Красильников, И. Н. Пугин // Россия в глобальных мировых процессах: история и актуальные проблемы современности : материалы Всерос. науч.-практ. конф. с междунар. участием. – Дзержинск, 2023. – С. 102–106.

6. Красильников, Д. В. Практика использования дашбордов как эффективного инструмента управления бизнесом / Д. В. Красильников // Актуальные проблемы управления : сб. науч. ст. по итогам XI Всерос. науч.-практ. конф. – Нижний Новгород, 2025. – С. 107–110.

7. Красильников, Д. В. Управление издержками и ресурсосбережение, их роль в управлении промышленным предприятием / Д. В. Красильников // Актуальные проблемы управления : сб. науч. ст. по итогам X Юбилейной Всерос. науч.-практ. конф. – Нижний Новгород, 2024. – С. 88–91.

8. Красильников, Д. В. Экономические и организационные аспекты управления издержками (на примере химических предприятий) : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Красильников Дмитрий Валерьевич. – Нижний Новгород, 1998. – 194 с.

9. Любимцев, К. С. Актуальные проблемы химической промышленности в РФ / К. С. Любимцев, Н. Н. Яшалова // Индустриальная экономика. – 2020. – № 4. – С. 14–18.

10. Павленков, М. Н. Экономика организации / М. Н. Павленков, Д. В. Красильников, И. Н. Павленкова. – Нижний Новгород : Изд-во Нижегор. гос. ун-та им. Н. И. Лобачевского, 2022. – 353 с.

11. Химическая отрасль России — 2025: трансформация, вызовы и стратегия роста. – Москва : Группа «Деловой профиль», 2026. – 120 с.

Сведения об авторе

Красильников Дмитрий Валерьевич, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Цифровой экономики» Дзержинского филиала федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского» (ННГУ). г. Дзержинск, Россия

Author Information

Krasilnikov Dmitry Valeryevich, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Digital Economics Department, Dzerzhinsk Branch, National Research Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod (NNSU). Dzerzhinsk, Russia