

УДК 330.36.011

## ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

<sup>1</sup>*В.И. Мысаченко*, <sup>2</sup>*С.С. Сафронов*

<sup>1</sup> Национальный институт бизнеса, Москва, email: mysviktor@yandex.ru

<sup>2</sup> Московский гуманитарный университет, Москва, email: trew9045@mail.ru

*Аннотация.* В статье исследуются основные проблемы и перспективы реструктуризации предприятий металлургической промышленности России. Рассмотрены различия в подходах к структурным преобразованиям на микроэкономическом уровне. Показаны основные вызовы, с которыми металлургические организации столкнулись в настоящее время. Сделаны выводы о необходимости проведения оперативных структурных преобразований и рассмотрены перспективные пути их осуществления.

*Ключевые слова:* реструктуризация, структурные преобразования, металлургические предприятия, реструктуризация, избыток производственных мощностей, санкционная политика.

## MAIN PROBLEMS AND PROSPECTS OF RESTRUCTURING ENTERPRISES IN THE METALLURGICAL INDUSTRY

<sup>1</sup>*V.I. Mysachenko*, <sup>2</sup>*S.S. Safronov*

<sup>1</sup> National Institute of Business, Moscow, email: mysviktor@yandex.ru

<sup>2</sup> Moscow University of the Humanities, Moscow, email: trew9045@mail.ru

*Abstract.* This article examines the key challenges and prospects for restructuring enterprises in the Russian metallurgical industry. It examines differences in approaches to structural transformation at the microeconomic level. It highlights the key challenges currently facing metallurgical organizations. Conclusions are drawn regarding the need for prompt structural transformation and promising avenues for achieving these transformations.

*Keywords:* restructuring, structural transformations, metallurgical enterprises, main problems and prospects of restructuring, excess production capacity, sanctions policy.

Дата поступления статьи в редакцию: 24.12.2025

Дата принятия статьи в печать: 18.02.2026

### Введение

В настоящее время российские промышленные предприятия столкнулись с множеством новых вызовов. Исключением не стали и металлургические компании. В условиях нестабильности мировой экономики, а также санкционной политики не дружественных государств актуальным образом встает вопрос проведения оперативных структурных преобразований в металлургической промышленности. Одним из эффективных инструментов осуществления данных изменений является реструктуризация, которую можно провести как на отдельно взятом предприятии, так и на уровне целой организации или отрасли.

Реструктуризация – это комплексный и непрерывный процесс, заключающийся в изменении структуры производства, активов, пассивов, а также организационной структуры управления, и направленный на повышение устойчивости, доходности, формирование и поддержание конкурентных преимуществ предприятия во всех его сферах (управленческой, производственной, имущественной и других) [5-6]. По сути, данный инструмент позволяет адаптировать предприятие к изменившимся экономическим, политическим и прочим факторам.

### Цель исследования

Цель исследования состоит в определении основных проблем и перспектив проведении реструктуризации предприятий металлургической отрасли.

Реализация цели исследования потребовала последовательного выполнения следующих задач.

1. Рассмотрение особенностей металлургической отрасли.
2. Анализ основных проблем металлургических компаний
3. Выявление перспективных направлений проведения структурных преобразований.

**Материал и методы исследования**

Информационную базу исследования составили научные работы отечественных и зарубежных исследователей структурных процессов, происходящих в промышленных компаниях, информационные материалы Росстата, а также интернет-ресурсы.

Исследования осуществлялись с применением системного подхода, структурного анализа, статистического анализа эмпирических данных.

**Результаты исследования**

В отечественной промышленности, в том числе и в металлургической, хоть и имеется опыт применения реструктуризации на отдельных предприятиях, но в целом практика применения комплексных структурных преобразований невелика [7].

Анализируя основные проблемы и перспективы реструктуризации предприятий металлургической промышленности России необходимо раскрыть ее характерные черты. К ее основным особенностям можно отнести избыток производственных мощностей, значительную материало-, капитало- и фондоемкость, концентрацию производства повышенной опасности в моногородах. Стоит отметить, что помимо данных экономических и технологических факторов влияние на работу компании отрасли оказывают и такие факторы как сезонность, географическое положение, развитость транспортной инфраструктуры, доступность сырьевых и энергетических ресурсов (табл. 1).

Таблица 1

**Суммарное производство продукции металлургической продукции в России по месяцам с 2017 года по 2024 год**

Месяц	Сталь, т	Чугун, тыс. т	Прокат готовый, т	Трубы, профили пустотелые и их фитинги стальные, т
Январь	50 338 386	35 953	41 841 214	7 513 438
Февраль	47 193 281	33 004	39 302 681	7 836 735
Март	51 798 871	36 368	43 466 461	8 510 094
Апрель	49 770 320	34 775	41 447 095	8 159 787
Май	50 158 048	35 332	42 675 937	8 126 403
Июнь	48 404 562	33 848	40 758 998	8 335 587
Июль	49 734 578	34 757	41 790 861	8 339 629
Август	49 306 796	34 875	41 685 244	8 474 818
Сентябрь	47 549 141	33 854	40 060 335	8 193 489
Октябрь	48 807 883	34 725	41 472 738	8 255 821
Ноябрь	47 739 649	34 538	39 898 293	8 115 350
Декабрь	50 461 595	35 901	42 658 767	8 406 000

Примечание:

- максимальное значение суммы произведённых товаров по месяцам (2017–2024) отмечено зелёным цветом;
- минимальное значение суммы произведённых товаров по месяцам (2017–2024) отмечено жёлтым цветом.

Источник: составлено авторами самостоятельно на основании данных Росстата. [Электронный ресурс]. URL: [https://rosstat.gov.ru/enterprise\\_industrial](https://rosstat.gov.ru/enterprise_industrial) (дата обращения 18.09.2025).

Основной структурной проблемой исследуемой отрасли является избыток производственных мощностей, который приводит к перепроизводству товаров, то есть к выпуску большего количества продукции, чем того который требует текущий рыночный спрос. Перепроизводство ведет к чрезмерной загрузке рабочих на процессах, увеличивает буферный запас, что, в свою очередь, порождает материальные потери [8]. Помимо этого, избыток производственных мощностей вносит конфликт между получением максимальной прибыли в будущем и в данный момент (рис. 1).

В связи с агрессивной санкционной политикой со стороны не дружественных государств и, как следствие, ограничением экспортируемой продукции российскими предприятиями, проблема избытка производственных мощностей на сегодняшний день стоит достаточно остро. Санкции, направленные на исследуемую отрасль, носят накопительный эффект. Так на рынке ферросплавов (искусственные сплавы железа с другими элементами) избыток производственных мощностей в совокупности с ограничениями, касающимися экспорта продукции, приводит к остановке ряда предприятий (Тихвинский ферросплавный завод [13], Новостроицкий завод хромовых соединений [11]) и, как следствие, к снижению количества производимой продукции (табл. 2).

Анализируя, в том числе, и иные сектора рынка металлургической продукции, такие как стали и чугуна, можно увидеть, что по объемам произведенной продукции, металлургическая промышленность находится в состоянии рецессии (табл. 2).

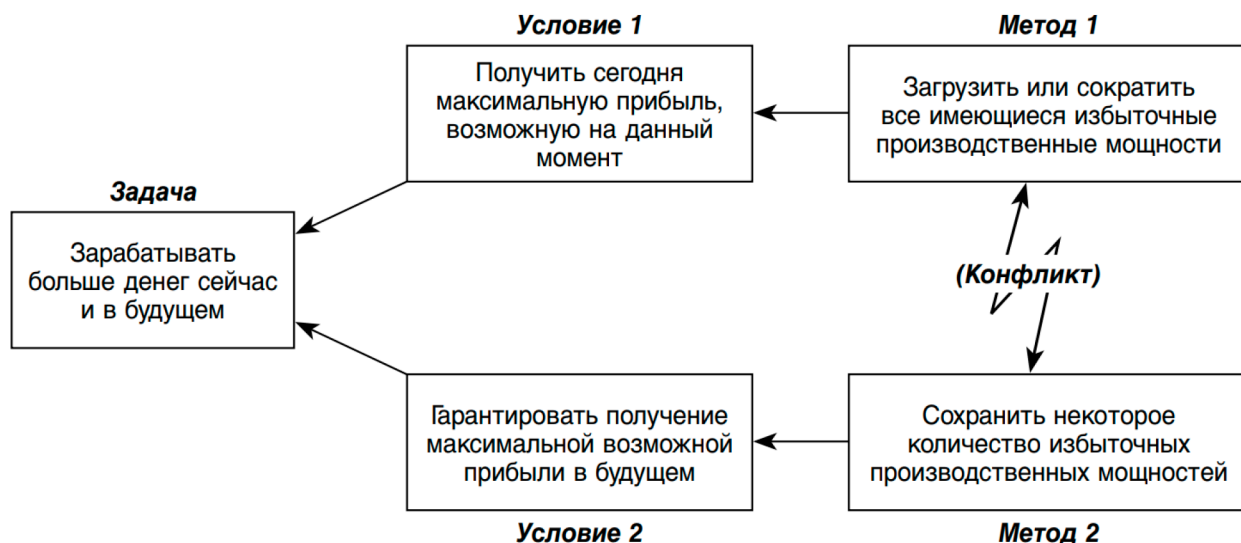


Рис. 1. Конфликт, связанный с избыточной мощностью [4]

Таблица 2

### Динамика производства ферросплавов, стали и чугуна за 2021-2024 г.

Ферросплавы (искусственные сплавы железа с другими элементами)					
Год	2021	2022	2023	2024	2025 (7 мес.)
Произведено за год	2 068,30 тыс. т	2 115,09 тыс. т	2 008,47 тыс. т	1 633,68 тыс. т	861,19 тыс. т
Среднемесячное производство	172,36 тыс. т	176,26 тыс. т	167,37 тыс. т	136,14 тыс. т	123,03 тыс. т
Рост/спад к предыдущему году (%)	–	2,262	-5,041	-18,661	-9,632
Рост/спад 2025 к 2021 (%)			-28,62		
Сталь					
Год	2021	2022	2023	2024	2025 (7 мес.)
Произведено за год	77,70 млн. т	72,20 млн. т	75,00 млн. т	71,1 млн. т	40,65 млн. т
Среднемесячное производство	6,48 млн. т	6,02 млн. т	6,25 млн. т	5,93 млн. т	5,81 млн. т
Рост/спад к предыдущему году (%)	–	-0,071	0,039	-0,052	-0,020
Рост/спад 2025 к 2021 (%)			-10,32		
Чугун (чугун зеркальный и перелесный в чушках, болванках или в прочих первичных формах)					
Год	2021	2022	2023	2024	2025 (7 мес.)
Произведено за год	53,8 млн. т	51,6 млн. т	54,2 млн. т	51,2 млн. т	29,9 млн. т
Среднемесячное производство	4,48 млн. т	4,30 млн. т	4,52 млн. т	4,27 млн. т	4,27 млн. т
Рост/спад к предыдущему году (%)	–	-0,041	0,051	-0,056	0,001
Рост/спад 2025 к 2021 (%)			-4,76		

Источник: составлено автором на основании данных Росстата. [Электронный ресурс]. URL: [https://rosstat.gov.ru/enterprise\\_industrial](https://rosstat.gov.ru/enterprise_industrial) (дата обращения 17.09.2025).

Так, по отношению 2025 года к 2021 году, среднемесячное производство стали, снизилось на 10,32%. Несколько стабильнее состояние на рынке чугуна, спад производства которого, по данному показателю, составляет 4,76%. Отдельно стоит отметить, что 2024 год стал худшим по показателям, производства стали, чугуна и ферросплавов за последние четыре года.

Становится очевидно, что российская металлургия нуждается в разрешении комплекса проблем структурного кризиса, выходом из которого может быть реструктуризация.

Для успешного осуществления реструктуризации металлургической промышленности, необходимо выделить перспективные направления ее проведения.

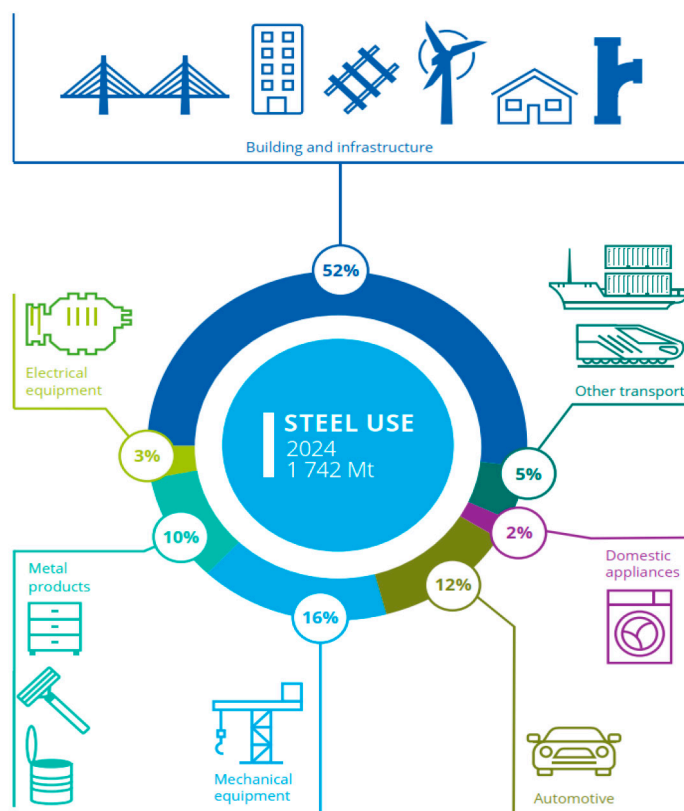


Рис. 2. Потребление стали по секторам

Источник: World Steel Association. World Steel in Figures. 2025.

В отечественной научной литературе есть не мало работ, посвящённых структурным преобразованиям металлургической индустрии. В своем исследовании И.А. Буданов подчеркивает, что перспективным инструментом развития металлургии является реструктуризация, ориентированная на ликвидацию отставания от передового мирового уровня в эффективности использования металла в стране, и, следовательно, на изменение технического уровня и структуры производства [3]. В то же время, С.В. Анохин предлагает отказаться от попыток определения долгосрочных приоритетных направлений реструктуризации промышленности и сконцентрироваться на совершенствовании экономических институтов [1].

Рассматриваемые подходы к структурным преобразованиям относятся к макро- и мезоуровню функционирования экономики, но в настоящий момент требуется комплексный подход, рассматривающий структурные изменения и на уровне промышленных предприятий.

А.Л. Беседин подчеркивает, что одной из главных причин неудач при проведении структурных преобразований на микроэкономическом уровне является недооценка сложности предстоящих проблем [2]. Он выделяет управленческие аспекты, которые препятствуют успешному проведению реструктуризации, относя к ним отсутствие опыта проведения структурных преобразований у топ-менеджмента, слабое материально-техническое обеспечение проекта преобразований, недооценку значимости организационного алгоритма реструктуризации, а также отсутствие требуемого количества квалифицированных кадров.

В тоже время в своих исследованиях А.Г. Оловянишников под проблемами реструктуризации понимает правовые, транзитивно-реформенные, мезоэкономические и микроэкономические группы факторов, сдерживающие реструктуризацию предприятий [8]. Наиболее значимыми из них являются отсутствие должной компетенции руководства, зависимость компаний от импорта оборудования, в совокупности с серьезными внешнеэкономическими ограничениями, а также волатильность цен на металлопродукцию, малая мобильность транспортных потоков, не готовность инфраструктуры к перераспределению экспортной продукции на новые рынки сбыта.

По мнению авторов настоящего исследования, основными перспективными направлениями реструктуризации металлургической индустрии являются:

- переориентирование выпускаемой продукции на рынки Ближнего Востока и Азии на уровне предприятий и стимулирование внутреннего спроса на государственном уровне;
- снижение налоговой нагрузки с металлургических организаций и либерализация денежно-кредитной политики Банка России в рамках господдержки отечественной металлургии;
- технологические, производственные и организационно-правовые преобразования металлургических предприятий с целью повышения качества и ассортимента выпускаемой продукции и, как следствие, повышение ее конкурентоспособности на национальном и мировом рынках.

Более подробно остановимся на переориентировании выпускаемой продукции на новые рынки сбыта и стимулировании внутреннего спроса на металлургическую продукцию.

Рассматривая данные по потреблению стали в различных секторах промышленности, отметим, что основное применение металла приходится на строительство и инфраструктуру (рис. 2).

Стоит заметить, что базовыми методами транспортировки металла являются железнодорожный и морской транспорт, для которого, при строительстве инфраструктурных объектов (рельсы, станции, соединительные пути, морские порты и др.) и производстве средств перевозки (железнодорожные вагоны, контейнеровозы, сухогрузы и др.), используется огромное количество металлургической продукции. Обновление имеющейся и строительство новой инфраструктуры увеличит внутренний спрос на рынке металла и улучшит логистику экспортирования продукции в страны Ближнего Востока и Азии. Это повлечет за собой структурные изменения как на уровне предприятий, увеличивая при этом спрос на производимую продукцию, так и на уровне всей отрасли, переориентируя возрастающие потоки экспорта на новые рынки сбыта.

### **Выводы**

Таким образом, отечественной металлургии для повышения своей конкурентоспособности не обойтись без оперативных структурных преобразований. Реструктуризация, как эффективный инструмент модернизации металлургической промышленности, позволит осуществить ее структурное обновление. Основными проблемами реструктуризации металлургической промышленности являются: недостаточный уровень опыта структурных преобразований у руководящего состава предприятий; зависимость компаний от зарубежных поставок оборудования; нестабильность цен на металлопродукцию; малая мобильность транспортных потоков; не достаточная готовность инфраструктуры к перераспределению экспортной продукции на новые рынки сбыта.

Перспективными направлениями реструктуризации металлургической индустрии могут стать: технологические, производственные и организационно-правовые преобразования металлургических организаций с целью повышения качества и ассортимента металлопродукции; переориентирование ее экспорта на новые рынки сбыта, а также стимулирование внутреннего спроса на нее; государственная поддержка металлургических компаний, предполагающая льготное налогообложение реструктуризируемых организаций и постепенную либерализацию денежно-кредитной политики Банка России.

### **Литература**

1. Анохин С.В. Приоритеты реструктуризации предприятий промышленности России. М.: Российская академия государственной службы при президенте Российской Федерации, 2010. 162 с.
2. Беседин А.Л. Реструктуризация промышленных предприятий (теория и методология). М.: Московский государственный университет экономики, статистики и информатики, 2007. 431 с.
3. Буданов И.А. Перспективы реструктуризации металлургического производства в России / Научные труды: Институт народнохозяйственного прогнозирования РАН. 2014. Т. 12. С. 157-184. EDN: SYZTWL.
4. Детмер У., Шрагенхайм Э. Производство с невероятной скоростью: Улучшение финансовых результатов предприятия / Пер. с англ. М.: Альпина Паблишерз, 2009. 212 с.
5. Мысаченко В.И. Структурная перестройка промышленности и конкурентоспособность предприятий: монография. М.: Национальный институт бизнеса, 2007. 240 с.
6. Мысаченко В.И. К вопросу о социально-ориентируемой реструктуризации предприятий фармацевтической отрасли // Вестник академии. 2015. № 4. С. 80-84. EDN: VICENV.
7. Мысаченко В.И., Сафронов С.С. Необходимость реструктуризации промышленных предприятий и ее содержание // Горизонты гуманитарного знания. 2022. № 1. С. 22-30. DOI: 10.17805/ggz.2022.1.3 EDN: LVTEKQ.

8. Оловянишников А.Г. Проблемы реструктуризации российских предприятий // Вестник Томского государственного университета. 2008. № 317. С. 206-209. EDN: JWEJРZ.
9. Хитоси Т. Синхронизированное производство / Пер. с англ. М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2008. 86 с.
10. Шаралдаева И.А. Государственный сектор экономики: методология исследования, функциональное назначение, реструктуризация. СПб.: Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов, 2004. 335 с.
11. Новотроицкий завод хромовых соединений останавливается из-за санкций на поставки хромовой руды в Россию. [Электронный ресурс]. URL: <https://x-compliance.ru/publications/sanctions/novotroitskii-zavod-hromovyh-soedinenii-ostanavlivaetsya-iz-za-sanktsii-na-postavki-hromovoi-rudy-v-rossiu> (дата обращения 21.11.2025).
12. Официальный сайт Росстата. [Электронный ресурс]. URL: [https://rosstat.gov.ru/enterprise\\_industrial](https://rosstat.gov.ru/enterprise_industrial) (дата обращения 18.11.2025).
13. Тихвинский ферросплавный завод перешел в режим простоя. [Электронный ресурс]. URL: [https://metallplace.ru/news040324\\_17/](https://metallplace.ru/news040324_17/) (дата обращения 21.11.2025).
14. World Steel Association. World Steel in Figures. 2025.