

Анализ лучших практик повышения конкурентоспособности в России и их особенности на примере металлургической отрасли

К. Д. Мартынов

Российский университет дружбы народов им. П. Лумумбы, Москва, Российская Федерация

✉ kdmartynov@mail.ru

Аннотация. Глобализационные и интеграционные процессы, сопровождаемые стремительной цифровизацией и автоматизацией, трансформируют условия хозяйствования, усиливая динамизм и инновационную насыщенность конкуренции. В этой связи для стратегически значимых отраслей российской экономики, к числу которых относится металлургия, особую значимость приобретает выявление, систематизация и адаптация лучших практик повышения конкурентоспособности. Это необходимо для эффективного противостояния санкционному давлению, преодоления логистических барьеров и удержания рыночных позиций. Цель исследования заключается в проведении системного анализа лучших практик повышения конкурентоспособности в России и определении их отраслевых особенностей на примере предприятий металлургического комплекса. Теоретической базой исследования послужили работы отечественных, посвященные вопросам конкурентоспособности. Методология исследования базируется на систематическом обзоре литературы, сравнительном анализе, а также на кейс-методе при изучении практик конкретных компаний. Эмпирическую основу составили открытые данные, годовые отчеты и профильные публикации ведущих российских металлургических комбинатов за период 2018–2023 гг. В статье систематизированы теоретические подходы к категории «конкурентоспособность», выделены ее уровни (микро-, мезо-, макро-) и особенности проявления в металлургии. На основе анализа деятельности отечественных предприятий идентифицированы и классифицированы современные практики: внедрение принципов бережливого производства и рационализаторства (Промышленно-металлургический холдинг), техническое переоснащение и экологическая модернизация (Новолипецкий МК, Златоустовский МЗ), цифровая трансформация, оптимизация логистики и маркетинга. Автором предложены четыре приоритетных направления комплекса мер: 1) повышение качества продукции (обновление фондов, НИОКР, развитие премиального сегмента); 2) снижение затрат (энерго- и ресурсосбережение, использование вторичного сырья); 3) повышение эффективности маркетинга (рост прямых продаж, клиентоориентированность); 4) оптимизация использования ресурсов (цифровизация управления, развитие логистики, HR-стратегия, эко-инициативы). Автор пришел к выводу, что комплексное и системное применение выделенных практик, включая инвестиции в цифровые технологии (цифровые двойники, аналитика данных), диверсификацию логистических цепочек и интеграцию принципов устойчивого развития, формирует долгосрочные конкурентные преимущества. Реализация предложенных мер позволит металлургическим компаниям повысить эффективность функционирования как на внутреннем, так и на внешнем рынках в условиях современных вызовов.

Ключевые слова: конкурентоспособность, практики повышения конкурентоспособности, металлургическая отрасль, отечественные компании.

Заявление о конфликте интересов. Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

История статьи: поступила в редакцию 7 сентября 2025 г.; доработана после рецензирования 24 января 2026 г.; принята к публикации 6 февраля 2026 г.

Для цитирования: Мартынов К.Д. Анализ лучших практик повышения конкурентоспособности в России и их особенности на примере металлургической отрасли // Инновационная экономика. 2026. Т. 13. № 1 (46). С. 53-66.

Analysis of best practices for increasing competitiveness in Russia and their features using the example of the metallurgical industry

Kirill D. Martynov

*Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba (RUDN University),
Moscow, Russian Federation*
✉ kdmartynov@mail.ru

Abstract. Globalization and integration processes, accompanied by rapid digitalization and automation, are transforming the operating environment, intensifying the dynamic and innovation-driven nature of competition. Consequently, for strategically significant sectors of the Russian economy, particularly the metallurgical industry, the identification, systematization, and adaptation of best practices for enhancing competitiveness acquire special importance. This is necessitated by the need to effectively counteract sanction pressures, overcome logistical barriers, and maintain market positions. The study aims to conduct a systematic analysis of best practices for enhancing competitiveness in Russia and to determine their sectoral characteristics, using enterprises of the metallurgical complex as a case study. The theoretical framework is grounded in the works of Russian scholars addressing issues of competitiveness. The research methodology is founded upon a systematic literature review, comparative analysis, and the case study method for examining the practices of specific companies. The empirical basis comprises open-source data, annual reports, and specialized publications of leading Russian metallurgical plants for the period 2018–2023. The article systematizes theoretical approaches to the category of "competitiveness", identifying its levels (micro-, meso-, macro-) and specific manifestations within the metallurgical sector. Based on an analysis of domestic enterprises' operations, contemporary practices were identified and classified: implementation of lean production principles and rationalization (Industrial and Metallurgical Holding), technical re-equipment and environmental modernization (Novolipetsk Metallurgical Plant, Zlatoust Metallurgical Plant), digital transformation, logistics and marketing optimization. The author proposes four priority areas for a comprehensive set of measures: 1) improving product quality (fixed asset renewal, R&D, premium segment development); 2) reducing costs (energy and resource conservation, secondary raw material utilization); 3) enhancing marketing effectiveness (increasing direct sales, customer orientation); 4) optimizing resource utilization (management digitalization, logistics development, HR strategy, environmental initiatives). The author concluded that the integrated and systematic application of these practices, including investments in digital technologies (digital twins, data analytics), the diversification of logistics chains and the integration of sustainable development principles, creates long-term competitive advantages. Implementation of the proposed measures will enable metallurgical companies to enhance their operational efficiency in both domestic and international markets amidst contemporary challenges.

Key words: competitiveness, practices to improve competitiveness, metallurgical industry, domestic companies.

Conflicts of interest. The author declares that there is no conflict of interest.

Article history: received 7 September 2025; revised 24 January 2026; accepted 6 February 2026.

For citation: Martynov K.D. (2026). Analysis of best practices for increasing competitiveness in Russia and their features using the example of the metallurgical industry. *Innovative economy*, 13, 1(46), 53-66 (In Russ.).

Введение

Глобализация, интеграция и всеобщая интеграция охватывают все сферы функционирования, способствуя увеличению сложности, комплексности и трансформации деятельности организаций всех отраслей и проводимых в них бизнес-процессов. Все вышесказанное приводит к тому, что руководство компаний в большей мере начинает акцентировать внимание не непосредственно на производственных практиках, а на обслуживании, автоматизации операций и транзакций. Наряду с этим, управленческие процессы производятся при использовании инновационных технологий, например, искусственного интеллекта, а вся совокупность методов внутреннего и внешнего взаимодействия переводится в дистанционный формат.

Перечисленные аспекты обуславливают изменение конкуренции и ее характерных черт. Так, она становится более существенной, динамичной и инновационно-ориентированной. Трансформация условий деятельности приводит к необходимости повышения адаптивности организации, совершенствования используемых ими инструментов для поддержания прибыльности функционирования и создания конкурентного преимущества, что, в свою очередь, усложняется высокими темпами научно-технологического прогресса, следствием которого становятся потребности в различного рода преобразованиях и необходимость формирования гибкости компаний к ним. В связи с этим вопрос увеличения конкурентоспособности относится к одним из наиболее актуальных.

Изучение теоретических аспектов повышения конкурентоспособности

Необходимо обратить внимание на то, что феномен конкуренции на протяжении всего существования данного термина относился к числу наиболее востребованных и изучаемых. При этом каждая стадия экономического развития способствовала появлению новых открытий, которые были нацелены на поддержание результативности функционирования компаний, акцентируя внимание на конкурентоспособности, как ключевом положении, позволяющем достигнуть эффективности деятельности организации.

Понятие, проблемы и пути повышения конкурентоспособности получили освещение в работах отечественных и зарубежных авторов, как в классической теории политэкономии, так и в более современном маркетинге. Среди современных отечественных ученых, которые уделяли внимание изучению конкурентоспособности на примере отечественных компаний, необходимо выделить Е.М. Рудь (Рудь, 2021), С.Г. Сафонову, Т.Ж. Чочаеву (Сафонова, Чочаева, 2021), С.О. Павлова (Павлов, 2020) и др. Однако, вопреки тому, что феномен конкуренции получил широкое освещение и длительное время изучается отечественными исследователями, данная экономическая категория относится к одной из наиболее обсуждаемых и популярных. Это объясняется тем, что во множестве существующих в настоящее время работ, не все из совокупности составляющих конкурентоспособность положений получили единое определение, что обусловлено следующими причинами:

– аспекты, составляющие сущность конкурентоспособности, имеют разнообразный характер и значительную численность;

– проблемы, которые выявляются в процессе изучения конкурентоспособности, обозначаются как противоречивые и многозначные, так как искомые объекты являются сложными и комплексными;

- внимание и стремление каждого из исследователей является превалирующим по сравнению с важностью создания общей научной теории в отношении изучаемого феномена;
- точка зрения любого индивида является субъективной.

Приведенные выше положения позволяют констатировать, что конкурентоспособность имеет значительный потенциал для дальнейших исследований. Так, с точки зрения В.А. Осипова, Х. Люй (Осипов, Люй, 2021), она требует более подробного изучения в рамках следующих направлений:

- экономическое (как обеспечение прибыльной деятельности компании);
- рыночное (как противостояние компаний на рынке);
- философское (как стимул общественного развития);
- юридическое (как следование ее нормативно-правовому регулированию);
- социальное (как нацеленное на предоставление товаров и услуг, соответствующих потребностям общественно-социального развития);
- психологическое (как необходимость соответствия потребностям целевой аудитории).

Для современных компаний, относящихся к различным сферам хозяйствования, необходимым является разработка детализированных планов, нацеленных на достижение целей стратегического развития организации, которые для большей эффективности должны предусматривать рост конкурентоспособности, так как в тесной зависимости с ней находится успешность функционирования организации. Из-за ухода некоторых игроков вследствие антироссийских санкций на рынке значительно выросла конкуренция. В связи с тем, что ряд брендов прекратил свою деятельность в России, для оставшихся организаций в целях поддержания устойчивого положения на рынке и прибыльного функционирования важно поддерживать конкурентоспособность.

Согласно мнению О.Г. Чернышевой, Л.А. Семиной, А.В. Рукович, необходимо разделять конкурентоспособность объекта и субъекта рыночных правоотношений (Чернышева и др., 2023). При этом исследование трудов современных ученых позволяет сделать вывод о том, что ими рассматриваются не только обозначенные выше феномены, но и отдельные бизнес-единицы, которые функционируют в рамках отдельных условий и ограничены:

- отраслями деятельности (Сяо, Соловьёва, 2023);
- участком территории местонахождения организации или бизнес-единицы (Веселовский, Погодина, 2020);
- множеством или объединением субъектов рыночных правоотношений, которые существуют как в рамках государства, так и на мировом уровне (Слепцов, 2022; Седельникова и др., 2022).

В этой связи, с нашей точки зрения, видится некорректным проводить разделение субъектов и объектов, так как первые являются одновременно объектами создания конкурентного статуса. По этой причине с семантико-содержательной позиции все сферы и группы, в рамках которых изучается конкурентоспособность, целесообразнее обозначать объектами, а критерии, которые относятся к параметрам определения ее результативности, определяются как предмет анализа. Это позволяет сделать вывод о том, что объекты конкурируют друг между другом в рамках таких положений, которые могут различаться и располагать как наивысшими, так и недостаточными критериями для сравнения.

Принимая во внимание то, что, согласно точке зрения М.И. Тертышника (Тертышник, 2022), А.М. Жмячкина (Жмячкин, 2020), предмет и объект конкурентоспособности взаимодействуют как общее и частное, при этом вторая категория может агрегировать, поэтому они могут различаться в зависимости от величины бизнеса. В этой связи в работах современных исследователей конкурентоспособность определяется по-разному в зависимости от особенностей искомого объекта. Поэтому могут быть выделены следующие уровни конкурентоспособности: на уровне страны, региона, отрасли, компании и продукции. Между ними можно обозначить следующие взаимозависимости, а именно:

– следующий за искомым объект и уровень конкурентоспособности подразумевает вовлечение предыдущих, например, конкурентоспособность компании подразумевает поддержание конкурентоспособности продукции, а ее уровень в рамках государства и отрасли напрямую связаны с преимуществами на рынках конкретных компаний по изготовлению товаров или предоставлению услуг. Обозначенный аспект может быть обозначен показателем увеличения конкурентоспособности объектов в отношении масштабирования их деятельности;

– факторы функционирования рыночных субъектов определяются едиными для них всех, в соответствии с определенным, выявленным параметром, к которым могут относиться: отдельный участок территории (для регионального рынка), особенности деятельности (для отдельной отрасли);

– согласованные на более высоких уровнях менеджмента критерии функционирования предпринимателей позволяют сформировать предпосылки для поддержания их конкурентоспособности;

– объекты и уровни конкурентоспособности не являются идентичными друг другу, так как конкурентоспособность компании не может быть обеспечена без должного уровня ее продукции. При этом конкурентоспособность государства не может быть устойчивой без обеспечения эффективного функционирования регионов и участков территорий, который вносят максимальный вклад в ВРП, ВВП и экспортные операции. Необходимо отметить, что конкурентоспособность организации не является тождественной по отношению к позиции и восприятию товаров или услуг на рынке, так как помимо них результативность функционирования рыночного субъекта связана с эффективностью и оптимальным уровнем использования всех находящихся в наличии ресурсов, которые способствуют росту адаптивности к окружающей среде (Тертышник, 2022; Жмячкин, 2020).

Наряду с вышесказанным, необходимо отметить, что конкурентоспособность государства не может считаться следствием только динамики объемов экспорта его ведущих сфер хозяйствования, к которым, например, относится металлургическая отрасль, так как она не может считаться единственной в рамках всей страны, импортные операции которой могут на порядок превосходить экспорт и приводить к существенному замедлению экономики в мировом масштабе.

В целях настоящего исследования необходимо акцентировать внимание на том, что современные объекты конкурентоспособности можно структурировать как с позиции размера деятельности, так и в рамках охвата или воздействия макро и микроусловий. В соответствии с позицией таких современных исследователей, как В.О. Вихлянская, Е.А. Фадеева, А.Е. Сидоркин, С.Н. Гагарина (Вихлянская, Фадеева, 2021; Сидоркин, Гагарина, 2022), объекты конкурентоспособности распределяются по критерию охвата на три основных уровня:

- микроуровень (продукция, компании);
- мезоуровень (сферы хозяйствования, холдинги, отрасли и т.д.);
- макроуровень (экономика государства).

Проведенный нами анализ позволил сделать вывод о том, что ни одна из работ представленных авторов не относит к мезоуровню конкурентоспособность регионов несмотря на то, что значительная часть исследований изучает данный вопрос, а ВРП является одним из тех критериев, которые позволяют оценить результативность функционирования компаний на местном и региональном уровнях. В этой связи необходимо выделить труды Т.В. Крыловой, А.В. Лелековой, С.Э. Волошиной, Ю.В. Соловьёвой, в которых раскрывается не только региональная деятельность компаний как составная часть мезоуровня, но и как независимый объект исследования (Крылова и др., 2022; Соловьёва, 2025).

Т.Е. Родина определяет конкурентоспособность с позиции особенностей восприятия данной категории потребителем, при этом ее составляющие и причины обоснования в работе не выделены (Родина, 2023). С точки зрения И.М. Седельниковой, И.Г. Кукукиной, О.В. Федорова, в рамках отдельного уровня конкурентоспособности необходимо выявить ее

кластерную разновидность, которая в том числе подразумевает систематизацию компаний в рамках мезоуровня (Седельникова и др., 2022). На наш взгляд, данный аспект является спорным ввиду определения кластера как множества взаимодействующих компаний.

В настоящее время существует ряд работ, к которым можно отнести труд Т.Е. Родиной, в которых оцениваются внешнеэкономические объединения (Родина, 2023). При этом в них вводится новый уровень для искомого вида объектов, который является составной частью конкурентоспособности.

Помимо приведенных выше трудов отечественных исследователей, такие авторы как Н.И. Слепцов, М.Я. Веселовский, Т.В. Погодина обозначают три ключевых уровня конкурентоспособности, а именно: оперативный, тактический, стратегический. Оперативный охватывает качество услуг и товаров. Тактический относится к параметру, который позволяет оценить общее состояние компании. Стратегический уровень предоставляет возможность охарактеризовать повышение стоимости компании, для целей его определения существует отдельный критерий (Слепцов, 2022; Веселовский, Погодина, 2020).

Изучение лучших практик повышения конкурентоспособности в компаниях металлургической отрасли

Приведенные выше практики повышения конкурентоспособности характерны для компаний всех отраслей хозяйствования, однако для каждой сферы существуют характерные для нее черты. Металлургическая отрасль в настоящее время представляет собой одну из важнейших сфер хозяйствования, поступательное развитие которой оказывает положительное воздействие на связанные с ней отрасли и, соответственно, на рост экономики страны в целом. Современные компании функционируют в кризисных условиях, которые являются результатом введения антироссийских санкций, нарушения логистических процессов, цепей поставок, необходимости поиска новых рынков сбыта продукции, что обуславливает важность поддержания их конкурентоспособности.

Проведенное нами исследование существующих работ в отношении определения конкурентоспособности на примере металлургических отраслей позволяет сделать вывод о недостаточном раскрытии данного вопроса в искомой сфере хозяйствования. Несмотря на то, что определенные исследования в данной области проводились, например, Г.А. Шавкуном, Ю.В. Костенко, Ю.В. Соловьёвой, И.В. Трифоновым, в большей мере в них акцентировалось внимание на основах конкурентоспособности, изучении рыночной конъюнктуры, анализе важнейших условий развития искомой сферы функционирования, особенностях создания конкурентных преимуществ, выделении специфических черт металлургических баз, исследовании финансового механизма определения уровня конкурентоспособности организаций и т.д. (Шавкун, Костенко, 2021; Соловьёва, 2025; Трифонов, 2021). Соответственно, проблема изучения основ, связанных с исследованием путей повышения конкурентоспособности металлургических компаний и анализом наиболее эффективных современных практик может быть отнесена к актуальным. Вместе с тем, с нашей точки зрения, необходимо выделить ряд аспектов, которые являются характерными для конкурентоспособности различных металлургических компаний:

– наличие особых преимуществ при функционировании в условиях монопольного рынка, когда компания не должна относиться к уникальным или обладать ключевыми преимуществами, так как в условиях отсутствия выбора целевая аудитория будет приобретать ее продукцию;

– отсутствие отнесения конкурентоспособности к важнейшей части объекта исследования, так как не может обладать им только вследствие его существования. Напротив, в данном случае уровень конкурентоспособности обоснован наличием тех или иных достоинств, а также существованием методов, инструментов наиболее эффективного позиционирования на рынке;

- динамичность и высокая зависимость от воздействия факторов внешней и внутренней среды;
- лимитирование во времени, а также в рамках участка территории функционирования, при условии неизменности условий хозяйствования;
- наличие относительного характера по сравнению с конкретным идеальным событием или критериями функционирования конкурентов;
- многофункциональность, в рамках которой конкурентоспособность относится к итоговому параметру деятельности объекта;
- иерархичность или наличие многих уровней в связи с воздействием текущих факторов функционирования.

С точки зрения Ю.Ю. Костюхина, конкурентоспособность металлургических компаний предусматривает осуществление ряда направлений, на реализацию которых должны быть нацелены все усилия менеджеров. К ним относятся:

- наличие стабильного положения на рынке;
- достижение положительного имиджа, высокого уровня узнаваемости и лояльности целевой аудитории;
- наличие конкретных преимуществ в отношении продукции или бренда компании;
- достижение положительных финансовых показателей функционирования;
- определение превосходства над другими компаниями на рынке в отношении располагаемого организацией дохода (Костюхин, 2022).

С нашей точки зрения, конкурентоспособность современных металлургических компаний в отношении полученных ими результатов функционирования является итогом значимой, комплексной и затратной деятельности всех подразделений искомой организации. По результатам проведенного нами анализа работ В.П. Самариной, Е.В. Зубковой, И.В. Тарановой, И.А. Прядко, Д.А. Шевченко (Самарина, Зубкова, 2021; Таранова и др., 2020) был сделан вывод о том, что к лучшим современным практикам увеличения конкурентоспособности металлургических компаний в России относятся:

- увеличение конкурентоспособности компании;
- рост качества продукции или услуг;
- уменьшение расходов;
- увеличение результативности маркетинговой деятельности;
- рост продуктивности и оптимальности применения располагаемых организацией ресурсов.

Приведенные выше аспекты могут осуществляться компаниями как на совместной основе, так и по отдельности. Однако, принимая во внимание сложность и необходимость эффективного функционирования для отечественной экономики организаций металлургической промышленности, видится важным их комплексное применение. При этом, в целях дальнейшего повышения конкурентоспособности, компании искомой отрасли хозяйствования сотрудничают как между собой, так и с профильными компаниями, например, Региональным центром компетенций в сфере производительности труда в целях исследования и внедрения современных и наиболее эффективных практик, к которым можно отнести:

- использование концепции бережного производства и принципов рационализаторства (осуществляется в Промышленно-металлургическом холдинге, Таганрогском металлургическом заводе, Уральской горно-металлургической компании);
- проведение технического переоснащения систем производства, возведение очистительных сооружений, расширение перечня продукции и услуг, повышение их качества и его контроль (реализуется в ООО «Златоустовский металлургический завод»);
- эко-ориентированная деятельность в отношении модернизации систем охраны окружающей среды при помощи использования инновационных технологий (безводная технология охлаждения шлака), изучение изменений в природных ресурсах на онлайн-платформах, совершенствование и повышение производительности различного оборудования,

а именно – доменных печей и конвертерных цехов (производится на Новолипецком металлургическом комбинате) (Емельянов и др., 2020; Дегтярев, 2022; Попов, Демченко, 2023; Анелькин и др., 2023).

Необходимо отметить, что наиболее активную деятельность по внедрению лучших практик повышения конкурентоспособности демонстрирует Магнитогорский металлургический комбинат, который в качестве ключевых целей развития выделяет следующие направления:

- профилирование целевой аудитории и клиентоориентированность;
- увеличение численности предлагаемых продуктов;
- повышение производительности производства;
- увеличение менеджмента закупок и цепочек поставок.

Проведенный выше анализ позволяет сделать вывод о том, что металлургические компании, вопреки текущей кризисной ситуации, нацелены на активное развитие и внедрение практик повышения конкурентоспособности для увеличения результативности как на отечественном, так и на мировом рынках. Систематизация теоретических и практических данных об источниках и резервах увеличения конкурентоспособности отечественных металлургических компаний в текущих условиях позволила определить наиболее важные, с нашей точки зрения, направления. Рассмотрим их подробнее и раскроем составляющие их практики повышения конкурентоспособности, используемые компаниями в России.

Во-первых, увеличение качества продукции. В рамках данного направления компаниям металлургической отрасли необходимо:

- проводить совершенствование производственных систем, а именно избавляться от основных фондов с высоким уровнем износа, уделять значительное внимание осуществлению ремонтных работ;
- применять новые цифровые технологии, способствующие росту производительности;
- уделять внимание развитию премиального сегмента;
- повышать и контролировать на регулярной основе качество продукции и услуг;
- способствовать максимальному раскрытию инновационного потенциала;
- создавать инновационные виды продукции;
- осуществлять научно-исследовательскую деятельность на совместной основе с наиболее крупными отечественными институтами и организациями;
- активно внедрять инновационные разработки.

Во-вторых, уменьшение затрат, которое предполагает от металлургических компаний реализацию следующих практик повышения конкурентоспособности:

- использование энерго- и ресурсосберегающих, малоотходных и безотходных технологий;
- увеличение объемов применения вторичного сырья (лома и отходов черных металлов);
- повышение ресурсной базы;
- рост результативности производственных процессов в отношении уменьшения энергоемкости и трудоемкости продукции, снижения длительности производственного цикла.

В-третьих, увеличение результативности маркетинговой деятельности, для целей которой необходимо применение металлургическими компаниями следующих практик, которые позволят повысить конкурентоспособность, а именно:

- результативное применение маркетинговых инструментов;
- формирование долгосрочного взаимодействия и обратной связи с целевой аудиторией;
- рост прямых продаж в общем объеме реализованной продукции;
- повышение сбыта продукции с высокой маржинальностью.

В-четвертых, увеличение оптимальности и рациональности применения располагаемой ресурсной базой, для которого важным является использование металлургическими компаниями следующих практик:

- стимулирование роста собственных логистических цепочек и цепей поставок, расширение видов применяемого транспорта, а не использование в большей мере железнодорожных перевозок;
- внедрение концепции бережливого производства;
- поддержание рационализаторской деятельности и творческого подхода;
- снижение долгов;
- использование бенчмаркинга;
- сохранение и поддержание информационной безопасности в большей мере в отношении хеджирования киберрисков, утечки и кражи информации;
- осуществление инвестиционной деятельности;
- стимулирование и расширение автоматизации систем менеджмента, а также рост коммуникационной активности;
- актуализация организационной структуры управления компанией;
- повышение эффективности HR-стратегии и управления трудовыми ресурсами в целом;
- формирование и развитие инновационной платформы компании, включающей в себя различные цифровые средства и технологии, а именно, облачные сервисы, аналитику данных, цифровых двойников, интернет вещей и др.;
- увеличение эко-ориентированности и следование принципам устойчивого развития, а также сохранение экологической безопасности при помощи осуществления переработки и утилизации техногенных отходов;
- создание специальной природоохранной стратегии и ее соблюдение;
- возведение систем очистки;
- проведение регулярного исследования окружающей среды в режимах онлайн и офлайн в целях уменьшения рисков возникновения ущерба природным ресурсам;
- уменьшение уровня опасности выбросов;
- использование инновационных производственных технологий;
- проведение тщательного осмотра и ремонта оборудования.

Выводы

Проведенное исследование, нацеленное на системный анализ лучших практик повышения конкурентоспособности и выявление их отраслевых особенностей на примере металлургического комплекса России, позволяет сформулировать следующие выводы, напрямую коррелирующие с поставленной целью и структурой работы.

1. Теоретическая релевантность и отраслевая специфика. В ходе анализа теоретических аспектов подтверждена многогранность категории «конкурентоспособность». Для металлургической отрасли, функционирующей на стыке микро-, мезо- и макроуровней, конкурентоспособность приобретает иерархический характер. Она не ограничивается ценовыми параметрами или качеством продукции, а представляет собой интегральную характеристику, включающую эффективность производственных процессов (операционный уровень), стратегическую гибкость и устойчивость бизнес-модели (тактический и стратегический уровни), а также способность интегрироваться в глобальные и региональные производственные цепочки с учетом жестких экологических и технологических стандартов.

2. Систематизация лучших практик. В результате анализа деятельности ведущих отечественных металлургических комбинатов (НЛМК, ММК, ЗМЗ, ПМХ и др.) за 2018–2023 гг. выявлено, что современные практики повышения конкурентоспособности выходят за

рамки традиционного технического перевооружения. Они классифицированы нами в четыре стратегических кластера, что отражено в названии и основной части работы:

– Производственно-технологический кластер: модернизация основных фондов в сочетании с экологической повесткой (например, безводное охлаждение шлака на НЛМК) и внедрением принципов бережливого производства;

– Цифровой кластер: применение сквозных технологий (предиктивная аналитика, цифровые двойники, интернет вещей) для оптимизации загрузки мощностей и управления цепочками поставок;

– Логистико-сбытовой кластер: диверсификация транспортных коридоров, увеличение доли прямых продаж и продукции с высокой добавленной стоимостью как ответ на санкционные ограничения;

– Управленческий кластер: синхронизация HR-стратегии, рационализаторства и инвестиционной политики для повышения адаптивности компании.

3. Специфика металлургии и вызовы нового времени. Выявлено, что ключевой особенностью повышения конкурентоспособности в металлургии является необходимость одновременного решения разнонаправленных задач: обеспечения технологического суверенитета (импортозамещение оборудования), соблюдения требований устойчивого развития (декарбонизация, ESG-принципы) и сохранения ценового преимущества на мировых рынках. В текущих условиях (санкционное давление, разрыв логистических цепочек) наиболее эффективными практиками становятся те, которые обеспечивают операционную гибкость и стратегическую автономию предприятий. Примером служит переориентация компаний на внутренний рынок и рынки дружественных стран, сопровождаемая адаптацией продуктовых линеек под новые запросы потребителей.

4. Прикладная значимость и направления реализации. Предложенные в статье четыре приоритетных направления (повышение качества продукции, снижение затрат, повышение эффективности маркетинга, оптимизация использования ресурсов) не являются изолированными. Их комплексное применение, подкрепленное конкретными практиками (от НИОКР с институтами РАН до внедрения автоматизированных систем менеджмента), формирует синергетический эффект. Это позволяет металлургическим компаниям перейти от тактики выживания к стратегии опережающего развития, создавая долгосрочные конкурентные преимущества, устойчивые к внешним шокам.

5. Перспективы дальнейших исследований. Результаты работы открывают направления для дальнейших научных изысканий. В частности, углубленного изучения требует разработка количественной методики оценки влияния каждой из выделенных практик на итоговые показатели конкурентоспособности (рентабельность, доля рынка, индекс технологической независимости). Также перспективным представляется сравнительный анализ эффективности адаптации выявленных российских практик в странах ЕАЭС и БРИКС, что позволит сформировать интегральную модель конкурентоспособности для развивающихся рынков.

Таким образом, проведенное исследование подтверждает, что в металлургической отрасли России сформирован уникальный портфель практик повышения конкурентоспособности, сочетающий технологическое наследие, инновационную активность и вынужденную, но эффективную адаптацию к геополитическим вызовам. Дальнейшее развитие отрасли будет определяться способностью компаний масштабировать эти практики в рамках экосистемного подхода и цифровой трансформации.

Список литературы

1. Анелькин Н.И., Манцевич А.В., Войтеховский Д.Г., Мозгов С.А. Основные направления развития отечественной металлургии в разрезе мировых тенденций // *Литье и металлургия*. 2023. №2. С. 31-44. <https://doi.org/10.21122/1683-6065-2023-2-31-44>.

2. *Веселовский М.Я., Погодина Т.В.* Формирование стратегической конкурентоспособности компаний на основе интеллектуального лидерства и ключевых компетенций // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. 2020. №2. С. 19-27. <https://doi.org/10.24143/2073-5537-2020-2-19-27>.
3. *Вихлянская В.О., Фадеева Е.А.* Оценка и пути повышения конкурентоспособности предприятия // Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. №10-1 (80). С. 78-81. <https://doi.org/10.24412/2411-0450-2021-10-1-78-81>.
4. *Дегтярев П.А.* Тенденции устойчивого развития отечественных компаний металлургической отрасли // Вопросы регулирования экономики. 2022. Т. 13. №1. С. 88-99. <https://doi.org/10.17835/2078-5429.2022.13.1.088-099>.
5. *Емельянов А.А., Кельчевская Н.Р., Пельмская И.С.* Оценка конкурентоспособности региональных горно-металлургических кластеров // Экономика региона. 2020. Т. 16. В. 1. С. 213-227. <https://doi.org/10.17059/2020-1-16>.
6. *Жмячкин А.М.* Пути повышения конкурентоспособности предприятия // Новые импульсы развития: вопросы научных исследований. 2020. №9. С. 160-162.
7. *Костюхин Ю.Ю.* Стратегическое управление российской металлургией в условиях вызовов и рисков // Управленческие науки. 2022. №12 (2). С. 21-32. <https://doi.org/10.26794/2304-022X-2022-12-2-21-32>.
8. *Крылова Т.В., Лелекова А.В., Волошина С.Э.* Разработка путей повышения конкурентоспособности организации // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2022. № 6 (64). С. 38-43.
9. *Осинов В.А., Люй Х.* Соотношение понятий конкурентоспособности промышленного предприятия и его продукции // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса. 2021. №4. С. 98-104. <https://doi.org/10.24866/VVSU/2073-3984/2021-3/098-104>.
10. *Павлов С.О.* Факторы и методы повышения конкурентоспособности современной компании // Международный журнал прикладных наук и технологий «Integral». 2020. №5. С. 161-168. <https://doi.org/10.18334/lim.6.3.40933>.
11. *Попов С.М., Демченко И.И.* Методологические основы обеспечения устойчивости развития горно-металлургических компаний на основе повышения эффективности использования их природно-ресурсного потенциала // Инновации и инвестиции. 2023. №5. С. 514-519.
12. *Родина Т.Е.* Повышение конкурентоспособности крупных производственных структур // Международный научно-исследовательский журнал. 2023. №1 (127). С. 1-8. <https://doi.org/10.23670/IRJ.2023.127.140>.
13. *Рудь Е.М.* Конкурентоспособность: концептуальные подходы и уровни исследования // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Экономика. Управление. Право. 2021. Т. 21, вып. 1. С. 18-22. <https://doi.org/10.18500/1994-2540-2021-21-1-18-22>.
14. *Самарина В.П., Зубкова Е.В.* Воздействие различных факторов на деятельность предприятий и пути совершенствования конкурентоспособности (на примере ООО УК «Металлоинвест») // Журнал прикладных исследований. 2021. №7. С. 6-11. https://doi.org/10.47576/2712-7516_2021_4_2_6.
15. *Сафонова С.Г., Чочаева Т.Ж.* Стратегии повышения конкурентоспособности предприятия в современных условиях развития экономики // Теория и практика современной науки. 2021. №6 (72). С. 283-286. <https://doi.org/10.26726/1812-7096-2022-3-83-94>.
16. *Седельникова И.М., Кукукина И.Г., Федоров О.В.* Методологический подход к оценке результативности концепции «бережливое производство» в российских промышленных компаниях // Известия высших учебных заведений. Серия: Экономика, финансы и управление производством. 2022. №02 (52). С. 64-74. <https://doi.org/10.6060/ivecofin.2022522.602>.
17. *Сидоркин А.Е., Гагарина С.Н.* Пути повышения конкурентоспособности организации на рынке // Экономика и бизнес: теория и практика. 2022. №5-3 (87). С. 65-67. <https://doi.org/10.24412/2411-0450-2022-5-3-65-67>.

18. Слепцов Н.И. Повышение конкурентоспособности предприятия посредством улучшения качества продукции // Вестник науки. 2022. №12 (57). Т.1. С. 79-83. <https://doi.org/10.12731/2070-7568-2020-1-95-107>.
19. Соловьёва Ю.В. Методики количественной оценки конкурентоспособности промышленных предприятий // Экономика и предпринимательство. 2025. № 7(180). С. 748-750. <https://doi.org/10.34925/EIP.2025.180.7.128>.
20. Сяо М., Соловьёва Ю.В. Понятие и сущность конкурентоспособности, ее роль в развитии промышленных предприятий // Горизонты экономики. 2023. № 6(80). С. 56-63.
21. Таранова И.В., Прядко И.А., Шевченко Д.А. Организационно-экономический механизм управления конкурентоспособностью предприятий металлургической промышленности // Московский экономический журнал. 2020. №9. С. 331-338. <https://doi.org/10.24411/2413-046X-2020-10616>.
22. Тertyshnik M.I. Система показателей оценки уровня конкурентоспособности промышленных предприятий // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2022. Т. 11. №1 (38). С. 40-43. https://doi.org/10.57145/27128482_2022_11_01_08.
23. Трифонов И.В. Повышение конкурентоспособности компаний металлургической отрасли при изменении продуктовой стратегии // Россия: тенденции и перспективы развития. 2021. №9. С. 488-490.
24. Чернышева О.Г., Семина Л.А., Рукович А.В. Экономическая конкурентоспособность организации // Международный научно-исследовательский журнал. 2023. №1 (127). С. 1-7. <https://doi.org/10.23670/IRJ.2023.127.141>.
25. Шавкун Г.А., Костенко Ю.В. Анализ конкурентоспособности ПАО «Трубная металлургическая компания» на международном рынке // Гуманитарный научный журнал. 2021. №1. С. 96-104. <https://doi.org/10.24412/2078-9661-2021-1-014>.

References

1. Anelkin, N.I., Mantsevich, A.V., Voitekhovskiy, D.G., & Mozgov, S.A. (2023) Main directions of development of domestic metallurgy in the context of global trends. *Casting and metallurgy*, 2023, 2, 31-44. (In Russ.). <https://doi.org/10.21122/1683-6065-2023-2-31-44>.
2. Veselovsky, M.Ya., & Pogodina T.V. (2020) Formation of strategic competitiveness of companies based on intellectual leadership and key competencies. *Bulletin of the Astrakhan State Technical University. Series: Economics*, 2, 19-27. (In Russ.). <https://doi.org/10.24143/2073-5537-2020-2-19-27>.
3. Vikhlyanskaya, V.O., & Fadeeva, E.A. (2021) Assessment and ways to increase the competitiveness of an enterprise. *Economics and business: theory and practice*, 10-1 (80), 78-81. (In Russ.). <https://doi.org/10.24412/2411-0450-2021-10-1-78-81>.
4. Degtyarev, P.A. (2022) Trends in sustainable development of domestic companies in the metallurgical industry. *Journal of Economic Regulation*, 13, 1, 88-99. (In Russ.). <https://doi.org/10.17835/2078-5429.2022.13.1.088-099>.
5. Emelyanov, A.A., Kelchevskaya, N.R., & Pelymskaya, I.S. (2020) Assessing the competitiveness of regional mining and metallurgical clusters. *Economics of the region*, 16, 1, 213-227. (In Russ.). <https://doi.org/10.17059/2020-1-16>.
6. Zhmyachkin, A.M. (2020) Ways to increase the competitiveness of an enterprise. *New development impulses: issues of scientific research*, 9, 160-162. (In Russ.).
7. Kostyukhin, Yu.Yu. (2022) Strategic management of Russian metallurgy in the face of challenges and risks. *Management Sciences*, 12 (2), 21-32. (In Russ.). <https://doi.org/10.26794/2304-022X-2022-12-2-21-32>.
8. Krylova, T.V., Lelekova, A.V., & Voloshina, S.E. (2022) Development of ways to increase the competitiveness of an organization. *Innovative economics: prospects for development and improvement*, 6 (64), 38-43. (In Russ.).

9. Osipov, V.A., & Lyu, H. (2021) Correlation of the concepts of competitiveness of an industrial enterprise and its products. Territory of new opportunities. *Bulletin of Vladivostok State University of Economics and Service*, 4, 98-104. (In Russ.). <https://doi.org/10.24866/VVSU/2073-3984/2021-3/098-104>.
10. Pavlov, S.O. (2020) Factors and methods for increasing the competitiveness of a modern company. *International Journal of Applied Sciences and Technologies «Integral»*, 5, 161-168. (In Russ.). <https://doi.org/10.18334/lim.6.3.40933>.
11. Popov, S.M., & Demchenko, I.I. (2023) Methodological foundations for ensuring the sustainable development of mining and metallurgical companies based on increasing the efficiency of using their natural resource potential. *Innovations and investments*, 5, 514-519. (In Russ.).
12. Rodina, T.E. (2023) Increasing the competitiveness of large production structures. *International scientific research journal*, 1 (127), 1-8. (In Russ.). <https://doi.org/10.23670/IRJ.2023.127.140>.
13. Rud, E.M. (2021) Competitiveness: Conceptual approaches and research levels. *Izvestiya of Saratov University. New Series. Series: Economics. Management. Law*, 21, 1, 18–22. (In Russ.). <https://doi.org/10.18500/1994-2540-2021-21-1-18-22>
14. Samarina, V.P., & Zubkova, E.V. (2021) The impact of various factors on the activities of enterprises and ways to improve competitiveness (using the example of LLC Management Company «Metalloinvest»). *Journal of Applied Research*, 7, 6-11. (In Russ.). https://doi.org/10.47576/2712-7516_2021_4_2_6.
15. Safonova, S.G., & Chochaeva, T.Zh. (2021) Strategies for increasing the competitiveness of an enterprise in modern conditions of economic development. *Theory and practice of modern science*, 6 (72), 283-286. (In Russ.). <https://doi.org/10.26726/1812-7096-2022-3-83-94>.
16. Sedelnikova, I.M., Kukukina, I.G., & Fedorov, O.V. (2022) Methodological approach to assessing the effectiveness of the concept of «lean production» in Russian industrial companies. *News of higher educational institutions. Series: Economics, finance and production management*, 02 (52), 64-74. (In Russ.). <https://doi.org/10.6060/ivecofin.2022522.602>.
17. Sidorkin, A.E., & Gagarina, S.N. (2022) Ways to increase the competitiveness of an organization in the market. *Economics and business: theory and practice*, 5-3 (87), 65-67. (In Russ.). <https://doi.org/10.24412/2411-0450-2022-5-3-65-67>.
18. Sleptov, N.I. (2022) Increasing the competitiveness of an enterprise by improving product quality. *Bulletin of Science*, 12 (57), 1, 79-83. (In Russ.). <https://doi.org/10.12731/2070-7568-2020-1-95-107>.
19. Solovieva, Yu.V. (2025). Methods for quantifying the competitiveness of industrial enterprises. *Economics and entrepreneurship*, 7(180), 748-750. (In Russ.). <https://doi.org/10.34925/EIP.2025.180.7.128>.
20. Xiao, M., & Solovieva, Yu.V. (2023) The concept and essence of competitiveness, its role in the development of industrial enterprises. *Horizons of Economics*, 6(80), 56-63. (In Russ.).
21. Taranova, I.V., Pryadko, I.A., & Shevchenko, D.A. (2020) Organizational and economic mechanism for managing the competitiveness of metallurgical industry enterprises. *Moscow Economic Journal*, 9, 331-338. (In Russ.). <https://doi.org/10.24411/2413-046X-2020-10616>.
22. Tertyshnik, M.I. (2022) System of indicators for assessing the level of competitiveness of industrial enterprises. *Azimuth of scientific research: economics and management*, 11, 1 (38), 40-43. (In Russ.). https://doi.org/10.57145/27128482_2022_11_01_08.
23. Trifonov, I.V. (2021) Increasing the competitiveness of companies in the metallurgical industry when changing their product strategy. *Russia: trends and development prospects*, 9, 488-490. (In Russ.).
24. Chernysheva, O.G., Semina, L.A., & Rukovich, A.V. (2023) Economic competitiveness of the organization. *International scientific research journal*, 1 (127), 1-7. (In Russ.). <https://doi.org/10.23670/IRJ.2023.127.141>.

25. Shavkun, G.A., & Kostenko, Yu.V. (2021) Analysis of the competitiveness of PJSC «Pipe Metallurgical Company» in the international market. *Humanitarian scientific journal*, 1, 96-104. (In Russ.). <https://doi.org/10.24412/2078-9661-2021-1-014>.

© Мартынов К.Д., 2026

Сведения об авторе / Bio notes

Мартынов Кирилл Дмитриевич, аспирант, Экономический факультет, Российский университет дружбы народов им. П. Лумумбы, Российская Федерация, 117198, Москва, ул. Миклухо-Маклая, д. 6. ORCID: 0009-0007-2648-7522. E-Mail: 1032249284@rudn.ru

Kirill D. Martynov, Postgraduate student, Faculty of Economics, RUDN University, 6 Miklukho-Maklaya st., Moscow, 117198, Russian Federation. ORCID: 0009-0007-2648-7522. E-Mail: 1032249284@rudn.ru