

УДК 316.35
DOI 10.47367/0021-3497_2022_73

**АНАЛИЗ ПРОЕКТА УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ
В РАМКАХ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ЛЕГКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ
В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ НА ПЕРИОД ДО 2025 ГОДА**

**ANALYSIS OF THE CHANGE MANAGEMENT PROJECT
UNDER THE STRATEGY FOR THE DEVELOPMENT OF LIGHT INDUSTRY
IN THE RUSSIAN FEDERATION FOR THE PERIOD UNTIL 2025**

*В.В. ФИЛАТОВ, В.Ю. МИШАКОВ, Е.В. ЛОМАКИНА,
Т.А. ГОРДЕЕВА, М.В. БУЗУЛУЦКАЯ, Т.Д. МОСЯКИН*

*V.V. FILATOV, V.YU. MISHAKOV, E.V. LOMAKINA,
T.A. GORDEEVA, M.V. BUZULUTSKAYA, T.D. MOSYAKIN*

(Московский государственный университет пищевых производств,
Российский государственный университет имени А.Н. Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство),
Московский государственный университет технологий и управления им. К.Г. Разумовского (ПКУ),
Российский государственный университет физической культуры, спорта, молодежи и туризма,
Московский городской университет управления Правительства Москвы им. Ю.М. Лужкова)

(Moscow State University of Food Production,
Russian State University named after A.N. Kosygin (Technologies. Design. Art),
K.G. Razumovsky Moscow State University of Technologies and Management
(The First Cossack University),
Russian State University of Physical Culture, Sports, Youth and Tourism,
Moscow City University of Management of the Government of Moscow named after Yu.M. Luzhkov)

E-mail: filatov_vl@mail.ru; mishakovvictor@yandex.ru; elomakina@mgupp.ru;
gordeeva07@mail.ru; bmvprof@mail.ru; tomas19973@mail.ru

*Цель исследования – провести анализ проекта управления изменениями
в рамках стратегии развития легкой промышленности в РФ на период до
2025 года. Предметом исследования выступают статистические данные,*

характеризующие эффективность стратегии развития легкой промышленности на период до 2025. Методологической основой исследования стали общенаучные методы познания (методы структурного и функционального анализа, диалектический, логического единства, традиционные приемы экономического анализа и синтеза), а также специфические методы оценки состояния стратегии развития легкой промышленности на период до 2025. Проанализированы основные проблемы в отраслях легкой промышленности РФ в настоящее время. Разработаны стратегические цели стратегии развития легкой промышленности в РФ до 2025 года. Особое внимание уделено ключевым направлениям отраслевого развития легкой промышленности. Активная государственная поддержка отраслевых предприятий легкой промышленности позволит сформировать мощный организационно-экономический потенциал, направленный на развитие внутреннего производства легкой промышленности РФ и усилить конкурентные позиции отрасли на внешних и внутренних рынках. Изучены стратегические направления развития легкой промышленности в РФ. Проведена разработка проекта управления изменениями в рамках стратегии развития легкой промышленности в РФ на период до 2025 года с использованием подхода 4P "Ориентация на результаты". Разработана первичная и перекрестная SWOT-матрица Стратегии развития легкой промышленности на период до 2025. Разработано дерево проблем и дерево целей для стратегии развития легкой промышленности на период до 2025. А также составлена карта результатов проекта управления изменениями для стратегии развития легкой промышленности РФ на период до 2025 г.

The purpose of the study is to develop a change management project within the framework of the strategy for the development of light industry in the Russian Federation for the period up to 2025. The subject of the study is statistical data characterizing the effectiveness of the strategy for the development of light industry for the period up to 2025. The methodological basis of the study was general scientific methods of cognition (methods of structural and functional analysis, dialectical, logical unity, traditional methods of economic analysis and synthesis), as well as specific methods for assessing the state of the light industry development strategy for the period up to 2025. The main problems in the light industry sectors of the Russian Federation at the present time are analyzed. The strategic goals of the strategy for the development of light industry in the Russian Federation until 2025 have been developed. Special attention is paid to the key areas of industrial development of light industry. Active state support of industrial enterprises of light industry will allow to form a powerful organizational and economic potential aimed at the development of domestic production of light industry of the Russian Federation and strengthen the competitive position of the industry in foreign and domestic markets. The strategic directions of the development of light industry in the Russian Federation are studied. A change management project was developed within the framework of the strategy for the development of light industry in the Russian Federation for the period up to 2025 using the 4P "Results orientation" approach. A primary and cross - SWOT matrix of the Light Industry Development Strategy for the period up to 2025 has been developed. A tree of problems and a tree of goals for the light industry development strategy for the period up to 2025 has been developed. A map of the results of the change management project for the development strategy of the light industry of the Russian Federation for the period up to 2025 has also been compiled.

Ключевые слова: стратегические направления развития, SWOT-анализ, легкая промышленность РФ, конкурентоспособность отраслей, рынки инноваций, высокие технологии, управление изменениями, подход 4P "Ориентация на результаты".

Keywords: strategic directions of development, SWOT analysis, light industry of the Russian Federation, competitiveness of industries, innovation markets, high technologies, change management, 4P "Results orientation" approach.

Российская легкая промышленность, являясь структурообразующим звеном российского промышленного комплекса и отечественной экономики, играет значимую роль в смежных отраслях промышленности, нормальное функционирование которых и всего промышленного комплекса в целом невозможно представить без легкой промышленности, которая характеризуется быстрой отдачей финансовых вложений в предприятия отрасли, благодаря интенсивному товарообороту, и высоким уровнем мобильности производства [1].

В РФ с 1992 г. проводится многоступенчатая радикальная экономическая реформа: проведена приватизация и акционирование промышленной собственности государственного сектора; централизованная система распределения финансовых средств и материальных ресурсов, практически ликвидирована; отменен жесткий государственный контроль над ценами со стороны государства; введена внутренняя конвертируемость рубля [2].

В результате, после распада СССР, в течение нескольких лет бывшая советская легкая и текстильная промышленность была почти полностью приватизирована, акционирована и передана в частную собственность. Единый промышленный многоотраслевой комплекс оказался на грани организационно-экономического и производственно-технологического распада, целые текстильные регионы РФ и многие предприятия легкой промышленности оказались на грани остановки производства и полного прекращения хозяйственной деятельности и фактически банкротства [3].

По отраслям легкой промышленности, в среднем, произошло сокращение объема продукции более чем в десять раз. В швей-

ном производстве сильно сократился выпуск пиджаков, платьев, брюк, курток, пальто. В текстильном производстве особенно сильно упал выпуск трикотажных изделий и шерстяных тканей. В кожгалантерейном производстве сократился выпуск чемоданов, портфелей, барсеток, портмоне [4].

Доля выпущенных российскими предприятиями легкой и текстильной промышленности товаров сократилась в 10 раз и сегодня в стоимостном выражении составляет порядка 1,5% от общего объема промышленного производства РФ, для сравнения в начале 1990-х гг. этот показатель составлял порядка 15%. Отечественное производство машин и технологического оборудования для легкой и текстильной промышленности оказалось практически свернутым, и продолжает сокращаться экспорт российской текстильной продукции в страны СНГ и в другие зарубежные страны [5].

Так, российское производство промышленных швейных машин уменьшилось в 500 раз, бытовых швейных машин в 190 раз, ткацких станков в 180 раз. Небольшая группа предприятий порядка 100 единиц, по несколько фабрик в каждой отрасли, производит более 50% объема продукции в легкой и текстильной промышленности РФ, что очень явно говорит о крайне неравномерном региональном развитии отраслей легкой промышленности в РФ. В Московском регионе производится около 24% продукции отрасли, в Санкт-Петербурге – 4,6%, в Ивановской области – 8,6%. В отрасли продолжает сохраняться неблагоприятная ситуация с низкой заработной платой, массовой безработицей, простоем и закрытием предприятий [6].

Более 40% крупных предприятий легкой промышленности находятся в малых

городах и поселках, и в основной своей части они являются градообразующими, а 80% работающих на них сотрудников – это женщины, и все это создает серьезные проблемы жизнеобеспечения работающих, и членов их семей. За годы реформ предприятиями легкой промышленности, в связи с вынужденными простоями и остановками, была потеряна значительная часть квалифицированной рабочей силы, численность работающих на предприятиях легкой и текстильной промышленности сократилась примерно в 6 раз и составляет в настоящее время порядка 500 тыс. человек, тогда как в начале 1990-х гг. их было свыше 3 млн. человек [7].

Так как Москва и Московская область предоставляют более привлекательные возможности для трудоустройства молодежи, существует тенденция увеличения среднего возраста занятых в отраслях легкой промышленности. Значительно возросла доля специалистов, не имеющих должного уровня профессиональной подготовки, сократилось число художников-дизайнеров в отделочных производствах, а оставшиеся вакантные места занимают неквалифицированные трудовые мигранты [8].

Несмотря на сложнейшие экономические проблемы, те предприятия легкой промышленности, которые сумели сохранить часть своих сотрудников и производят и реализуют продукцию, часто не имеют возможности обеспечить достойную оплату своим рабочим и служащим, и на текстильных предприятиях отмечается один из самых низких уровней удовлетворенности респондентов своей работой [9].

На многих предприятиях легкой промышленности слишком велик разрыв между доходами руководящего персонала и трудового коллектива, среднемесячная зарплата в легкой и текстильной промышленности в 2,5...3,0 раза ниже среднемесячной зарплаты по промышленности в целом, и значительная часть работников высокой квалификации получают заниженную заработную плату, а это приводит к нежелательным социальным и экономическим последствиям, в частности, создается социальная

напряженность и резко снижается платежеспособность населения [10].

Основные экономические показатели хозяйственной деятельности такие, как себестоимость продукции, ее рентабельность и конкурентоспособность, для многих российских предприятий легкой промышленности до настоящего времени остаются на очень низком уровне, рентабельность продукции в целом по всей легкой и текстильной промышленности близка к нулю, и хотя многие предприятия выходят на прибыль, растет их кредиторская задолженность и напряженным остается их финансовое положение [11].

В настоящее время порядка 80% общего объема реализуемой товарной продукции отраслей легкой промышленности приходится на долю текстильной и швейной промышленности в РФ. В структуре российского производства предприятий легкой промышленности, занимающие в ней наибольшую долю, выделяют четыре основных вида продукции: ткани, постельное белье, одежда и обувь. Предприятия легкой промышленности расположены почти в каждом регионе, при этом наблюдается тенденция ежегодного снижения занятых на предприятиях и ежегодного снижения числа предприятий легкой промышленности. В отраслях легкой промышленности преобладают российские частные собственники, собственность предприятий легкой промышленности отличается высоким уровнем концентрации и закрытости [12].

Анализ современного состояния отраслей легкой промышленности и итогов ее деятельности за последнее время позволил выделить ряд ключевых проблем, препятствующих эффективному развитию предприятий легкой промышленности, и задач, требующих оперативного решения.

Российские предприятия легкой промышленности по уровню организации работ и контроля за производством и технологическими процессами значительно отстают от зарубежных предприятий, внедряющих инновационные технологии, вследствие чего продолжительность выполнения

заказов два раза дольше, а удельная трудоемкость производства в отрасли в пять раз выше, чем за рубежом [13].

В структуре затрат предприятий легкой промышленности преобладают затраты на оплату труда и материальные ресурсы (сырье), доли которых в общих затратах составляют 20% и 65% соответственно. На предприятиях легкой промышленности в качестве сырья используется лен, шерсть, шелк, хлопок, а также синтетические и искусственные волокна, и в настоящее время сформирована глубокая зависимость от импортного сырья [14].

Существенной проблемой для отечественного производства является зависимость отрасли от импортного оборудования и технологий, а также существует нелегальный импорт товаров, и неучтенное производство, которое является нелегальным. Доля нелегальных поставщиков, работающих по схемам "серого" импорта, достигает 50...60%, а доля контрафактной продукции составляет около 25...30% от общего объема ввозимых и производимых товаров легкой промышленности [15].

Российская легкая промышленность по масштабам инвестиций в новое и высокотехнологичное оборудование значительно

уступает большинству зарубежных предприятий. Для большинства предприятий легкой промышленности средний размер инвестиций ниже, чем во всей обрабатывающей промышленности, и порядка 60...70% предприятий отрасли практически не делают инвестиций в основной капитал [16].

Эффективному развитию предприятий легкой промышленности препятствуют проблемы непредсказуемости государственного регулирования, макроэкономической нестабильности, административные барьеры, коррупционные схемы в отрасли, проблемы неразвитости производственной инфраструктуры, несовершенства нормативно-правового регулирования, снижения платежеспособного спроса, ужесточения условий доступа к кредитным ресурсам со стороны банковской системы и т.д. [17].

Для выявления основных проблем управления изменениями в стратегии развития легкой промышленности необходимо рассмотреть ее современное состояние. В рамках такого подхода используется матрица SWOT-анализа (табл. 1). Сильные и слабые стороны, возможности и угрозы приведены в самом проекте стратегии.

Т а б л и ц а 1

Сильные стороны	Слабые стороны
<p>близость к ключевому крупному экспортному рынку сбыта – выгодное географическое расположение;</p> <p>внутренний рынок достаточно большой;</p> <p>обеспеченность собственным сырьем для производства синтетических и искусственных волокон благодаря развитому нефтехимическому комплексу;</p> <p>обеспеченность собственным сырьем для производства натуральных волокон – лен, шерсть благодаря развитому целлюлозно-бумажному комплексу;</p> <p>стоимость труда конкурентоспособная в текущих условиях</p>	<p>изношенность основных фондов высокая;</p> <p>объем инвестиций в основной капитал низкий;</p> <p>производительность труда в среднем по отраслям легкой промышленности низкая;</p> <p>обеспеченность отечественным сырьем (хлопком, вискозой, тканями для одежды) предприятий легкой промышленности низкая;</p> <p>престиж отраслей легкой промышленности низкий;</p> <p>недостаток профессиональных кадров в области технологий и управления производством;</p> <p>система массовой подготовки производственного и управленческого персонала недостаточно эффективная;</p> <p>зависимость отрасли от импортного оборудования и технологий существенная;</p> <p>рост потребности в финансировании при запуске/модернизации производств и высокие валютные риски;</p> <p>развитие НИР и НИОКР в области технологических процессов слабое;</p> <p>разработка инновационной продукции на низком уровне;</p>

	развитие национальной дизайнерской школы слабое высокая стоимость заемных денежных средств и сложность получения кредитов; высокий уровень воспринимаемых страновых рисков, ограничивающий интеграцию российских производителей в мировую систему разделения труда
Возможности	Угрозы
развитие швейных и обувных производств за счет "окна возможностей" относительно низкой стоимости труда, в том числе локализация производств международных компаний для обслуживания российского и европейского рынка; развитие полной производственной цепочки на базе синтетических и искусственных волокон с высокой долей экспорта; развитие национальных брендов в области одежды, обуви, аксессуаров, а также престижа отрасли и компетенций в дизайне и моде	рост стоимости труда в долларовом выражении из-за укрепления рубля и/или высокой инфляции, приводящий к потере конкурентоспособности внутреннего швейного и обувного производства в сравнении с мировыми и региональными странами-экспортерами; снижение предпринимательской активности из-за политической или макроэкономической нестабильности, неэффективного регулирования; снижение инвестиционной активности в РФ, влекущее отставание отрасли от планируемого развития

В рамках данной работы под изменением будем понимать переход объекта (легкой промышленности) из одного состояния в другое, смену ее содержания во времени. Под процессом управления изменениями будем понимать деятельность по планированию, организации, координации, контролю и распоряжению переходами легкой промышленности из одного состояния в другое.

Необходимо отметить, что сильная и слабая стороны обеспеченности отечественным сырьем противоречат друг другу. При этом считается, что при низкой производительности труда сильной стороной считается его конкурентоспособная стоимость. Часть возможностей в матрице не относится к внешней среде. На основе выявленных в проекте стратегии факторов составим перекрестную матрицу SWOT-анализа (табл. 2).

Таблица 2

	Сильные стороны	Слабые стороны
Возможности	<ul style="list-style-type: none"> • использование географического положения для экспорта волокон; • финансирование грантов для модельеров и проведение социально-культурных мероприятий; • организация кластеров легкой промышленности для производства волокон; • привлечение частных международных компаний за счет конкурентоспособной стоимости труда 	<ul style="list-style-type: none"> • привлечение частных (в том числе – иностранных) инвестиций для преодоления высокой изношенности основных фондов; • использование механизмов государственно-частного партнерства для преодоления низкого объема инвестиций в основной капитал; • привлечение частных (в том числе – иностранных) инвестиций для преодоления низкой производительности труда в среднем по отрасли; • политика стимулирования национальных брендов для обеспечения роста предложения отечественного сырья (хлопка, вискозы, ткани для одежды); • развитие брендинга продукции легкой промышленности для преодоления отсутствия престижа отрасли; • привлечение частных (в том числе – иностранных) инвестиций для преодоления потребности в финансировании при запуске/модернизации производств и к валютным рискам; • создание полных производственных цепочек в виде кластеров для преодоления слабого развития НИОКР в области технологических процессов, инновационной продукции;

		<ul style="list-style-type: none"> • привлечение частных компаний в отрасль, что сформирует благоприятный инвестиционный климат, что снизит сложность получения кредитов и высокая стоимость заемных денежных средств; • стимулирование национальных брендов для развития внутреннего рынка товаров легкой промышленности, что снизит уровень воспринимаемых страновых рисков, ограничивающий интеграцию российских производителей в мировую систему разделения труда
Угрозы	<ul style="list-style-type: none"> • использовать внутренний рынок для нивелирования роста стоимости труда в долларовом выражении; • продолжение снижения стоимости труда для увеличения предпринимательской активности 	<ul style="list-style-type: none"> • снижение производительности труда при росте его стоимости; • отсутствие престижа легкой промышленности и институциональные ограничения, способствующие снижению предпринимательской активности; • остановка импорта технологического оборудования из-за снижения инвестиционной активности в РФ

Таким образом, современными проблемами управления изменениями в проекте Стратегии являются:

- отсутствие акцента на возможности привлечения частного сектора к реализации мероприятий стратегии (привлечение частных, в том числе – иностранных, инвестиций не соотносится с задачами реализации стратегии) [18];
- отсутствие государственной поддержки предприятий легкой промышленности (это способствует плохому инвестиционному климату отрасли) [19];

- отсутствие возможностей для реализации кластерной политики в легкой промышленности (полные производственные цепочки в современных условиях могут быть организованы только таким способом) [20].

Для решения выявленных проблем наиболее эффективным инструментом является подход 4P (project, purpose, particulars, people); в табличной форме он отражен в табл. 3 (матрица 4P "Ориентация на результат").

Таблица 3

Проект	Цели и намерения	Частности	Люди
Стратегия развития легкой промышленности РФ до 2025 года	<p>Форсайт-изменения:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Создание в РФ устойчиво развивающейся легкой промышленности, интегрированной в мировую систему разделения труда и основанной на естественных конкурентных преимуществах страны 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Увеличение вклада легкой промышленности в ВВП до 0,28...0,30% путем импортозамещения и реализации экспортного потенциала в конкурентоспособных сегментах. 2. Обеспечение стратегически значимых отраслей высокотехнологичной текстильной продукцией российского производства 	-
	<p>Стратегические изменения:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Развитие производств готовой продукции, включая крупные контрактные производства 2. Развитие национальных брендов в области одежды и обуви 3. Развитие интегрированной производственной цепочки синтетических текстильных материалов 4. Развитие производства технического текстиля 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стимулирование создания десяти-пятнадцати крупных швейных и обувных производств 2. Стимулирование высококачественной подготовки и трудоустройства производственных кадров 3. Стимулирование развития малых и средних предприятий в области швейного и обувного производства 4. Формирование пяти-шести региональных кластеров по производству кожаной одежды и обуви 	

		<p>5. Стимулирование крупных международных и национальных брендов к размещению производства готовой продукции для российского и мирового рынка на российских предприятиях</p> <p>6. Разработка и развитие двух -трех модных кластеров для российских дизайнеров и производителей международного уровня</p> <p>7. Разработка системы региональной поддержки продвижения национальных брендов на зарубежные рынки</p> <p>8. Создание двух крупных производств синтетических волокон общим объемом порядка 350...500 тыс. т (полиэстер непрерывным способом)</p> <p>9. Создание двух крупных заводов по интегрированной технологии "растворимая целлюлоза + вискозное волокно" общим объемом порядка 220...280 тыс. т</p> <p>10. Разработка и развитие промышленных парков или двух -трех региональных кластеров или производителей технического текстиля</p> <p>11. Разработка и развитие комплексной системы поддержки НИР и НИОКР</p> <p>12. Разработка и развитие системы поддержки экспорта искусственных и синтетических волокон, текстильных материалов, в том числе технического текстиля</p>	
	Тактические изменения:-	-	-
	Оперативные изменения:-	-	-
	Операционные изменения:-	-	-

Операционные, оперативные и тактические изменения не заполнены в таблице, поскольку таковые не предусмотрены в документе стратегического планирования. Элемент "Люди" в таблице также не заполнен, ввиду того что в проекте Стратегии не предусматривается создание новых организационных структур, а также влияние на спрос и предложение товаров легкой промышленности.

Таким образом, на основе проведенного перекрестного SWOT-анализа были выявлены основные проблемы управления изменениями в проекте стратегии развития легкой промышленности РФ, не указанные в самом проекте стратегии. Однако эти проблемы косвенно заложены в цели и задачи стратегии. С помощью 4P-подхода было установлено, что в стратегии не заложены финансово-бюджетные механизмы ее реа-

лизации, а также ее цели и задачи не соотнесены с существующей социально-экономической ситуацией на рынке.

На основе проведенных SWOT и 4P-анализов возможно разработать проект управления изменениями в рамках стратегии развития легкой промышленности в РФ на период до 2025 года. Первым шагом станет составление дерева проблем (рис.1).

Доля предприятий в отраслях легкой промышленности, практически не осуществляющих вообще никаких инноваций, со временем почти не меняется, несмотря на некоторую положительную динамику показателей инновационной активности, которая наблюдается последние несколько лет[21].

Низкий уровень инвестиционной и инновационной деятельности выражается в слабой конкурентоспособности отечест-

венной продукции, в низкой доле "ноу-хау" и инновационных товаров на российском и мировом рынке [22].

Уровень предпринимательской активности в отраслях легкой промышленности весьма невысок, несмотря на преобладание частных предприятий в отрасли. Предприятия легкой промышленности ожидают господдержку в виде госзаказа, субсидий, льгот и протекционистских мер по защите отечественных предприятий от агрессивных зарубежных игроков [23].



Рис. 1

У большинства предприятий в отраслях легкой промышленности нет четкой стратегии развития, и тем более форсайта, а главной целью является реагирование на текущие рыночные изменения и удержание своей доли рынка, в то время как стратегичес-

кое планирование на пятилетнюю перспективу осуществляют не более 5% компаний, а долгосрочное форсайтное планирование более чем на семь-десять лет осуществляют не более 1% компаний [24].

Для решения указанных основных проблем изначально необходимо разработать дерево целей развития легкой промышленности на основе выявленных проблем (рис. 2).

Построенное дерево целей позволяет определить основные индикаторы для каждой из поставленных задач. В рамках разработки проекта управления изменениями были предложены следующие показатели (таб. 4 – разработка показателей развития легкой промышленности).

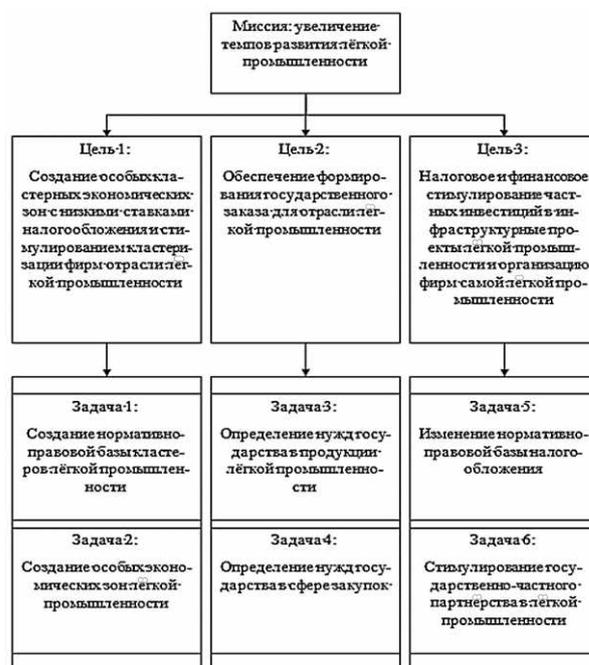


Рис. 2

Таблица 4

Цели	Индикаторы
Создание нормативно-правовой базы кластеров легкой промышленности	Количество нормативно-правовых актов в сфере кластеризации легкой промышленности – 10 шт. Снижение ставки налога на прибыль организаций для предприятий в кластере до 10%
Создание особых экономических зон легкой промышленности	Количество особых экономических зон легкой промышленности – 20 шт. Количество фирм, зарегистрированных в особых экономических зонах легкой промышленности – 1000 фирм
Определение нужд государства в продукции легкой промышленности	Процент государственного заказа в отечественной легкой промышленности – 100%
Определение нужд государства в сфере закупок	Количество государственных и муниципальных закупок легкой промышленности – 250 заказов

Изменение нормативно-правовой базы налогообложения	Снижение ставки налога на прибыль организаций для предприятий сферы легкой промышленности до 15% Предоставление налоговых льгот по налогу на прибыль и налогу на имущество до 50% в случае участия предприятия в инфраструктурных проектах легкой промышленности
Стимулирование государственно-частного партнерства в легкой промышленности	Процент инфраструктурных проектов, реализованных с помощью схем государственно-частного партнерства – 50%

На наш взгляд, предлагаемые индикаторы, цели и задачи позволят решить основные выделенные проблемы отрасли легкой промышленности и показать тенденции ее развития.

Улучшить сложившуюся ситуацию в отраслях легкой промышленности, обеспечить стабильный экономический рост предприятий легкой промышленности, обеспечить выпуск качественной продукции и финансовую устойчивость предприятий легкой промышленности возможно за счет повышения эффективности производства на новом технико-технологическом уровне, разработки и реализации антикризисных мер по активизации инновационной деятельности предприятий легкой промышленности, а также защите российских товаропроизводителей от "теневое" производства, несанкционированного импорта, созданию цивилизованного рынка потребительских товаров и его инфраструктуры [25].

На основе проведенного анализа составим карту результатов реализации предлагаемых задач и достижения индикаторов (рис. 3).

Таким образом, в рамках данного исследования был описан разработанный проект управления изменениями в рамках стратегии развития легкой промышленности в РФ на период до 2025 года, который позволит решить следующие основные проблемы:

- отсутствие акцента на возможности привлечения частного сектора к реализации мероприятий стратегии (привлечение частных, в том числе – иностранных, инвестиций не соотносится с задачами реализации стратегии);
- отсутствие государственной поддержки предприятий легкой промышленности (это способствует плохому инвестиционному климату отрасли);

- отсутствие возможностей для реализации кластерной политики в легкой промышленности (полные производственные цепочки в современных условиях могут быть организованы только таким способом).

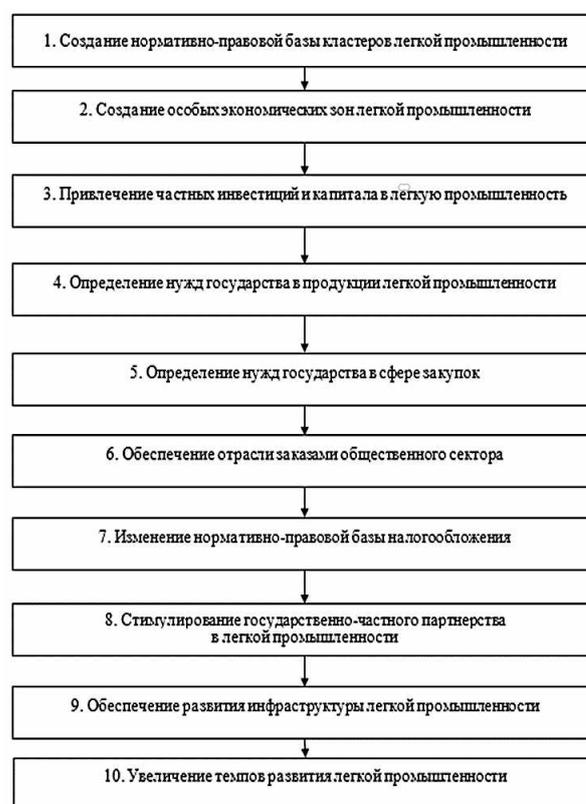


Рис. 3

Особое внимание должно быть уделено: государственной поддержке предприятий легкой промышленности; созданию на государственном уровне возможностей для реализации кластерной политики в легкой промышленности; созданию нормативно-правовой базы кластеров легкой промышленности и совершенствование нормативно-правовой базы в сфере производства, импорта, экспорта, налогового и таможенно-

тарифного регулирования; улучшению инвестиционного климата отрасли; привлечение частных, в том числе прямых иностранных, инвестиций; улучшению условий труда; индексация заработной платы рабочего, инженерно-технического и руководящего состава предприятий легкой промышленности; финансированию НИР и НИОКР и внедрение инноваций; активному участию предприятий легкой промышленности в процессах государственно частного партнерства; выходу на новые рынки сбыта; развитию новых направлений производства.

Реализация комплекса мер позволит сформировать мощный потенциал, направленный на развитие производства легкой промышленности РФ и усилить конкурентные позиции отрасли на мировом и отечественном рынках.

ЛИТЕРАТУРА

1. Ловкова Е.С., Павленко С.О., Саркисян К.С. Государственная поддержка текстильной и легкой промышленности на российском рынке // Изв. вузов. Технология текстильной промышленности. – 2018, №5. С.61...66.

2. Косикова Ю.А., Филатов В.В., Мишаков В.Ю., Кудрявцев В.В., Положенцева И.В., Фадеев А.С. Анализ внешнеторговой политики Российской Федерации и предложения по увеличению ее эффективности // Изв. вузов. Технология текстильной промышленности. – 2020, №3. С. 5...10.

3. Bezpalov V.V., Lochan S.A., Fedyunin D.V. The signs of economic disparity in Russia following the implosion of the USSR // Visual Anthropology. – V. 33, №2, 2020. P. 116...127.

4. Kvasnycka R.S., Derykot O.M. Organizational structure of management by the enterprises of light industry: the state and directions of development // Science and Society. – № 2, 2012. P. 116...128.

5. Podshibyakina T.A., Zaitseva N.A., Larionova A.A., Kosolapov A.B., Zhenzhebir V.N., Palastina I.P., Polozhentseva I.V. Evaluation of the influence of economic and national factors on the dissemination of political ideas in the context of globalization // Modern Journal of Language Teaching Methods. – V. 8, № 11, 2018. P. 62...68.

6. Aizinova I.M. Russian light industry on the threshold of the world trade organization. Studies on Russian Economic Development. – V. 23, № 6, 2012. P.572...584.

7. Gulbakhor K., Fayoza K., Mokhinur N., Dildora Y. Main directions of investment project management in light industry enterprises // International Journal of Psychosocial Rehabilitation. – V. 24, № 5, 2020. P.4981...4997.

8. Аймен А.Т., Аташева Д.О., Хажгалиева Д.М., Сулейменова И.К. Проблемы импортозамещения в легкой промышленности // Изв. вузов. Технология текстильной промышленности. – 2020, №2. С.47...52.

9. Madrahimovich R.N., Bulturbayevich M.B. Advantages of vertical integrated enterprises (under light industry enterprises) // Test Engineering and Management. – V. 81, №11-12. P. 1596...1606.

10. Петрухин А.Б., Дмитриев Ю.А., Омаров М.М., Минин Д.Л. Инвестиционный потенциал и прогноз развития отраслей легкой и текстильной промышленности Российской Федерации // Изв. вузов. Технология текстильной промышленности. – 2020, №6. С.26...31.

11. Джолдасбаева Г.К., Епанчинцева С.Е., Есилбаева Ж.Е. Факторы эффективности и конкурентоспособности предприятий легкой промышленности // Изв. вузов. Технология текстильной промышленности. – 2018, №6. С.40...43.

12. Ловкова Е.С., Ялунина Е.Н. Малый бизнес – как фактор развития легкой промышленности // Изв. вузов. Технология текстильной промышленности. – 2018, №5. С.75...78.

13. Alekseevna M.V., Nikolaevna M.L., Vasilyeva K.L. Innovative approach in garment construction and manufacturing technologies of light industry products // International Journal of Engineering and Technology(UAE). – V. 7, № 3, 2018. P. 68...70.

14. Krasinal I.V., Gatiyatullina R.F. Preparation of highly qualified female personnel for the development of light industry // Proceedings of 2013 International Conference on Interactive Collaborative Learning, ICL – 2013. P. 401...402.

15. Potudanskaya V.F., Borovskikh N.V., Kipervar E.A. Problems of formation and development of the innovative potential of workers of light industry enterprises // Espacios. – V. 38, № 49. P. 9.

16. Lipina S.A., Lochan S.A., Fedyunin D.V., Bezpalov V.V. Government promoting communication tool in innovation development of companies // European Research Studies Journal. – V. 20, №4B, 2017. P.536...547.

17. Bezpalov V.V., Sorokina N.Y., Lochan S.A. Modernization of management of the regional economy as an instrument for solving tasks related to import substitution // Journal of Internet Banking and Commerce. – V. 21, № S6, 2016.

18. Lochan S.A., Fedyunin D.V., Bezpalov V.V., Petrosyan D.S. Theoretical issues of the formation of the industrial policy of enterprises // International Journal of Economics and Financial Issues. – V. 5, № 3S, 2015. P.274...280.

19. Bezpalov V.V., Fedyunin D.V., Avtonomova S.A., Lochan S.A., Solopova N.A. A model for managing the innovation-driven development of a regional industrial complex // Entrepreneurship and Sustainability Issues. – V. 6, № 4, 2019. P. 1884...1896.

20. Filatov V., Mishakov V., Osipenko S., Artemyeva S., Kolontaevskaya I. Industry 4.0 concept as an incentive to increase the competitiveness of the food and processing industries of the Russian Federation // Pro-

ceedings of: E3S Web of Conferences. – 1, 2020. P.03040.

21. Yusupov U. Industry characteristics management of innovative processes at the enterprises of light industry // *European Journal of Economics and Management Sciences*. – № 2, 2015. P. 46...48.

22. Симонова В.А., Задорнов К.С., Сенков В.А., Квач Н.М. Качественная оценка затрат и инвестиций в проекты информационной безопасности предприятий легкой промышленности // *Индустриальная экономика*. – 2021. Т. 2, № 2. С. 47...52.

23. Грасмик К.И., Дусь Ю.П. Инновации в легкой промышленности: влияние экономического кризиса // *Изв. вузов. Технология текстильной промышленности*. – 2019, №4. С.5...9.

24. Нидзий Е.Н., Чузумбаев Р.Р. Аналитическое обоснование стратегии инновационных изменений предприятий легкой промышленности // *Изв. вузов. Технология текстильной промышленности*. – 2020, №1. С.43...49.

25. Матушкина О.Е., Вишнякова О.М., Карпушкина А.В. Оптимизация среды поставок предприятия легкой промышленности на основе сравнительного анализа поставщиков // *Изв. вузов. Технология текстильной промышленности*. – 2017, №1. С.29...32.

REFERENCES

1. Lovkova E.S., Pavlenko S.O., Sarkisyan K.S. State support of textile and light industry in the Russian market // *Izvestiya Vysshikh Uchebnykh Zavedenii, Seriya Tekhnologiya Tekstil'noi Promyshlennosti*. - 2018, № 5. P.61...66.

2. Kosikova Yu.A., Filatov V.V., Mishakov V.Yu., Kudryavtsev V.V., Polozhentseva I.V., Fadeev A.S. Analysis of the foreign trade policy of the Russian Federation and proposals to increase its effectiveness // *Izvestiya Vysshikh Uchebnykh Zavedenii, Seriya Tekhnologiya Tekstil'noi Promyshlennosti*. - 2020, № 3. P. 5...10.

3. Bezpалov V.V., Lochan S.A., Fedyunin D.V. The signs of economic disparity in Russia following the implosion of the USSR // *Visual Anthropology*. – V. 33, №2, 2020. P. 116...127.

4. Kvasnycka R.S., Derykot O.M. Organizational structure of management by the enterprises of light industry: the state and directions of development // *Science and Society*. – № 2, 2012. P. 116...128.

5. Podshibyakina T.A., Zaitseva N.A., Larionova A.A., Kosolapov A.B., Zhenzhebir V.N., Palastina I.P., Polozhentseva I.V. Evaluation of the influence of economic and national factors on the dissemination of political ideas in the context of globalization // *Modern Journal of Language Teaching Methods*. – V. 8, № 11, 2018. P. 62...68.

6. Aizinova I.M. Russian light industry on the threshold of the world trade organization. *Studies on Russian Economic Development*. – V. 23, № 6, 2012. P.572...584.

7. Gulbakhor K., Fayoza K., Mokhinur N., Dildora Y. Main directions of investment project management in

light industry enterprises // *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*. – V. 24, № 5, 2020. P.4981...4997.

8. Aimen A.T., Atasheva D.O., Khazhgalieva D.M., Suleimenova I.K. Problems of import substitution in light industry // *Izvestiya Vysshikh Uchebnykh Zavedenii, Seriya Tekhnologiya Tekstil'noi Promyshlennosti*. – 2020, № 2. P.47...52.

9. Madrahimovich R.N., Bulturbayevich M.B. Advantages of vertical integrated enterprises (under light industry enterprises) // *Test Engineering and Management*. - V. 81, № 11-12. P. 1596...1606.

10. Petrukhin A.B., Dmitriev Yu.A., Omarov M.M., Minin D.L. Investment potential and forecast for the development of light and textile industries in the Russian Federation // *Izvestiya Vysshikh Uchebnykh Zavedenii, Seriya Tekhnologiya Tekstil'noi Promyshlennosti*. – 2020, № 6. P.26...31.

11. Djoldasbaeva G.K., Epanchintseva S.E., Yesilbaeva Zh.E. Factors of efficiency and competitiveness of light industry enterprises // *Izvestiya Vysshikh Uchebnykh Zavedenii, Seriya Tekhnologiya Tekstil'noi Promyshlennosti*. – 2018, № 6. P.40...43.

12. Lovkova E.S., Yalunina E.N. Small business as a factor in the development of light industry // *Izvestiya Vysshikh Uchebnykh Zavedenii, Seriya Tekhnologiya Tekstil'noi Promyshlennosti*. - 2018, № 5. P.75...78.

13. Alekseevna M.V., Nikolaevna M.L., Vasilyeva K.L. Innovative approach in garment construction and manufacturing technologies of light industry products // *International Journal of Engineering and Technology(UAE)*. – V. 7, № 3, 2018. P. 68...70.

14. Krasinal I.V., Gatiyatullina R.F. Preparation of highly qualified female personnel for the development of light industry // *Proceedings of 2013 International Conference on Interactive Collaborative Learning, ICL - 2013*. P. 401...402.

15. Potudanskaya V.F., Borovskikh N.V., Kiperpar E.A. Problems of formation and development of the innovative potential of workers of light industry enterprises // *Espacios*. – V.38, № 49. P. 9.

16. Lipina S.A., Lochan S.A., Fedyunin D.V., Bezpалov V.V. Government promoting communication tool in innovation development of companies// *European Research Studies Journal*. – V. 20, №4B, 2017. P.536...547.

17. Bezpалov V.V., Sorokina N.Y., Lochan S.A. Modernization of management of the regional economy as an instrument for solving tasks related to import substitution // *Journal of Internet Banking and Commerce*. – V. 21, № S6, 2016.

18. Lochan S.A., Fedyunin D.V., Bezpалov V.V., Petrosyan D.S. Theoretical issues of the formation of the industrial policy of enterprises // *International Journal of Economics and Financial Issues*. – V. 5, № 3S, 2015. P.274...280.

19. Bezpалov V.V., Fedyunin D.V., Avtonomova S.A., Lochan S.A., Solopova N.A. A model for managing the innovation-driven development of a regional industrial complex // *Entrepreneurship and Sustainability Issues*. – V. 6, № 4, 2019. P. 1884...1896.

20. Filatov V., Mishakov V., Osipenko S., Artemyeva S., Kolontaevskaya I. Industry 4.0 concept as an incentive to increase the competitiveness of the food and processing industries of the Russian Federation // Proceedings of: E3S Web of Conferences. – 1, 2020. P.03040.

21. Yusupov U. Industry characteristics management of innovative processes at the enterprises of light industry // European Journal of Economics and Management Sciences. – № 2, 2015. P. 46...48.

22. Simonova V.A., Zadornov K.S., Senkov V.A., Kvach N.M. Qualitative assessment of costs and investments in information security projects of light industry enterprises // Industrial Economics. – 2021. V. 2, № 2. S. 47...52.

23. Grasmik K.I., Dus Yu.P. Innovations in light industry: the impact of the economic crisis // Izvestiya

Vysshikh Uchebnykh Zavedenii, Seriya Tekhnologiya Tekstil'noi Promyshlennosti. – 2019, № 4. С.5...9.

24. Nidziy E.N., Chugumbaev R.R. Analytical substantiation of the strategy of innovative changes in light industry enterprises // Izvestiya Vysshikh Uchebnykh Zavedenii, Seriya Tekhnologiya Tekstil'noi Promyshlennosti. – 2020, № 1. P.43...49.

25. Matushkina O.E., Vishnyakova O.M., Karpushkina A.V. Optimization of the supply environment of a light industry enterprise based on a comparative analysis of suppliers // Izvestiya Vysshikh Uchebnykh Zavedenii, Seriya Tekhnologiya Tekstil'noi Promyshlennosti. – 2017, № 1. P.29...32.

Рекомендована кафедрой коммерции и сервиса РГУ имени А.Н. Косыгина. Поступила 09.12.21.