

УДК 316.35

DOI 10.47367/0021-3497\_2023\_1\_12

**СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ  
В ПРОЕКТЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ЛЕГКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ  
В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ НА ПЕРИОД ДО 2025 ГОДА**

**MODERN PROBLEMS OF CHANGE MANAGEMENT IN THE DRAFT STRATEGY  
FOR THE DEVELOPMENT OF LIGHT INDUSTRY  
IN THE RUSSIAN FEDERATION FOR THE PERIOD UP TO 2025**

*В.В. ФИЛАТОВ<sup>1</sup>, В.Ю. МИШАКОВ<sup>1</sup>, Т.С. КОРШИК<sup>2</sup>,  
Х.З. КСЕНОФОНТОВА<sup>3</sup>, Т.А. ГОРДЕЕВА<sup>4</sup>, Е.А. ДУБОНОСОВА<sup>1</sup>*

*V.V. FILATOV<sup>1</sup>, V.YU. MISHAKOV<sup>1</sup>, T.S. KORSHIK<sup>2</sup>,  
KH.Z. KSENOFONTOVA<sup>3</sup>, T.A. GORDEEVA<sup>4</sup>, E.A. DUBONOSOVA<sup>1</sup>*

<sup>1</sup>Российский государственный университет имени А.Н. Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство),

<sup>2</sup>Московский государственный университет пищевых производств,

<sup>3</sup>Московский политехнический университет (Московский Политех),

<sup>4</sup>Московский государственный университет технологий и управления им. К.Г. Разумовского (ПКУ))

<sup>1</sup>A.N. Kosygin Russian State University (Technologies. Design. Art),

<sup>2</sup>Moscow State University of Food Production,

<sup>3</sup>Moscow Polytechnic University (Moscow Polytechnic University),

<sup>4</sup>K.G. Razumovsky Moscow State University of Technologies and Management  
(the First Cossack University))

E-mail: filatov\_vl@mail.ru; mishakovviktor@yandex.ru; korshikts@mgupp.ru; xenophontova@mail.ru;  
gordeeva07@mail.ru; edubonosova@fashiontl.ru

*Цель исследования – проанализированы современные проблемы управления изменениями в проекте стратегии развития легкой промышленности в Российской Федерации на период до 2025 года. Предметом исследования выступают статистические данные, характеризующие эффективность управления изменениями в проекте стратегии развития легкой промышленности в Российской Федерации на период до 2025 года. 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 простая и перекрестная матрицы SWOT-анализа легкой промышленности 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" (project – проект, purpose – цели и намерения, particulars – частности, people – люди). Установлено, что современными проблемами управления изменениями в проекте Стратегии являются: высокая зависимость отрасли от импортных составляющих и макроэкономической нестабильности; нереализованные возможности привлечения в отрасль квалифицированных специалистов, а также поднятия престижа отрасли с помощью уровня заработных плат; наличие единственной производственной цепочки – синтетических материалов.*

*The purpose of the study is to analyze the current problems of change management in the draft 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 change management in the draft strategy for the development of light industry in the Russian Federation 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 of assessing the state of the strategy for the development of light industry for the period up to 2025. The main problems in the light industry of the Russian Federation at the present time are analyzed. A simple and cross-matrix SWOT analysis of the light industry of the Russian Federation has been developed. A change management project was developed within the framework of the light industry development strategy in the Russian Federation for the period up to 2025 using the 4P "Results Orientation" approach (project - project, purpose - goals and intentions, particulars - in particular, people - people). It is established that the modern problems of managing changes in the draft Strategy are: high dependence of the industry on imported components and macroeconomic instability; unrealized opportunities to attract qualified specialists to the industry, as well as to raise the prestige of the industry with the help of wages; the presence of a single production chain – synthetic materials.*

**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.

За последние 30 лет российская экономика и промышленный комплекс, в том числе легкая промышленность, претерпели глобальные изменения. С распадом Советского Союза большинство перерабатывающих производств, привязанных к территориальным сырьевым базам, оказались за пределами Российской Федерации, вследствие чего большинство отраслей легкой промышленности, в частности хлопчатобу-

мажная, стали практически целиком зависеть от поставок импортного сырья [7].

Хлопок-сырец, далеко не самого лучшего качества, поступает в основном из регионов Средней Азии, в частности из стран бывшего Советского Союза, а именно Таджикистана, Узбекистана, Туркменистана. Сегодня в Российскую Федерацию импортируются практически 100% хлопкового сырья, до 95% шелка и порядка 85% шерс-

ти, химических волокон и нитей, в результате чего российская экономика ежегодно теряет порядка 1,0...1,1% ВВП. Наблюдается устойчивый ежегодный рост цен на натуральное (импортное) сырье, связанное с ограниченностью собственной отраслевой сырьевой базы [3].

Экспортная деятельность развивается очень слабо, сохраняясь практически на одном и том же уровне. На экспорт в страны СНГ идет преимущественно полиэфирное волокно и искусственно выращенный хлопок. Большая часть машин и технологического оборудования для отрасли также закупается за рубежом, что формирует зависимость от импорта и что, в свою очередь порождает дополнительные риски, связанные с колебаниями мировых цен на сырье и курса валют [2]. Следует отметить, что соотношение между объемами экспорта и импорта в натуральном выражении почти вдвое больше, чем в стоимостном, что свидетельствует о завозе в РФ преимущественно дешевой импортной продукции, которая по ценам значительно ниже, чем экспортируемые из страны товарные аналоги. Вследствие вступления РФ в ВТО защитить российскую экономику от низкокачественного сырьевого импорта практически уже невозможно [6].

Также надо заметить, что за последние 30 лет не только легкая промышленность претерпела глобальные изменения. С распадом Советского Союза среднее машиностроение, так называемый "средмаш", до сих пор не прошел полный цикл восстановления и, к сожалению, российские производители технологического оборудования не могут удовлетворить потребности отрасли в средствах производства в необходимом объеме, что усложняется еще и различными проблемами внешнеполитического характера и экономическими санкциями. Обновить технологический парк предприятий легкой промышленности можно только за счет системных закупок импортного оборудования, которое имеет достаточно высокую стоимость, что непременно повысит себестоимость выпускаемой продукции [10].

Поэтому в настоящее время имеет место быть вынужденное использование устаревшего производственного оборудования и неудовлетворительное состояние основных производственных фондов, не позволяющих обеспечить необходимые технико-экономические показатели и показатели качества. Доля станочного парка предприятий легкой промышленности, по данным ФГСС, в 2017 г., не превышающего срок эксплуатации 10 лет, составила 37%; срок эксплуатации от 11 до 20 лет – составила 24%, а оборудование, непрерывно эксплуатирующееся более 20 лет, составляет 39% [4].

Проблема отсутствия на рынке полного ассортимента продукции легкой промышленности отечественного производства связана с недофинансированием отрасли и ее полным упадком в постсоветский период с 1992 по 2002 гг. В настоящее время потенциал отечественного производства реализован еще не в полной мере, тем не менее, сегодня есть сегменты, в которых российские предприятия конкурентоспособны (например, сегменты профессиональной одежды, школьной формы и товаров для активного отдыха). Со стороны государства и самих предприятий предпринимаются попытки объединить усилия для разработки производства и продвижения качественной российской продукции как на внутреннем рынке, так и за его пределами [14].

Обозначенные проблемы можно решить, только учитывая ключевые тенденции, в т.ч. мировые, в развитии отрасли:

В последние годы на мировом рынке наблюдается снижение объемов выпуска натуральных волокон, и произошли кардинальные изменения в используемых материалах. В целом их производство характеризуется нестабильностью из-за прямой зависимости от урожая хлопка, льна и других культур. Одновременно в мире увеличивается рост населения и общего потребления готовой продукции, что заставляет производителей осуществлять поиск и разработку новой продукции на базе искусственных и синтетических материалов. Мировые лидеры стремятся максимально их использовать в готовых изделиях в различных сег-

ментах: спортивной, защитной и повседневной одежде, военной форме, фэшен индустрии и т.д. [18].

В РФ сегодня существуют объективные трудности с использованием импортного натурального сырья, в частности хлопка и шерсти. Имея хорошо развитую нефтехимическую промышленность, стабильный спрос, в том числе в таких стратегически важных отраслях, как дорожное строительство, авиация, машиностроение, РФ сегодня не обладает собственным производством полиэфирных технических нитей. Между тем, активно развиваются технологии производства искусственного волокна, а синтетические ткани стали достойной альтернативой натуральным тканям. В перспективе в Ивановской области комбинат по выпуску синтетических волокон и нитей обеспечит создание комплекса новых текстильных производств, специализирующихся на выпуске инновационной продукции специального и технического назначения с использованием полиэфирных волокон и нитей [8].

В настоящее время активно используются инновационные экологически чистые технологии, обеспечивающие производство материалов из искусственных и синтетических волокон, превосходящие по ряду свойств натуральные. В будущем технологическое развитие поможет обеспечить их доминирование по эргономическим, эстетическим и функциональным свойствам, а также безопасность выпускаемой продукции [1]. При этом потребление изделий из натуральных материалов значительно сокращается. Существенные изменения в повышении конкурентоспособности предприятий легпрома наметились и за счет использования 3D-технологий. Например, производство одежды с учетом нужд каждого конкретного потребителя и определения размера при помощи 3D-сканера [11].

Также в настоящее время уже реализуются государственные программы и проекты импортозамещения. Например, программы развития инновационного текстильно-промышленного кластера Ивановской области, предполагающей строительство комбината синтетического волокна

[8], являющегося частью обновленной стратегии развития легкой промышленности, разработанной Минпромторгом РФ, направленной на преодоление сырьевой зависимости текстильных предприятий от импорта и реализацию политики импортозамещения. Сегодня доля импортной продукции на российском рынке текстильной и легкой промышленности составляет свыше 40% [20].

Ожидается, что число участников инновационного текстильно-промышленного кластера Ивановской области к 2025 году вырастет до 645 единиц, объем отгруженной инновационной продукции превысит 12,2 млрд. руб., рост производительности труда на предприятиях инновационного текстильно-промышленного кластера Ивановской области вырастет в 1,5...1,8 раза [19].

Совместная работа вузов, инженеринговых центров и предприятий инновационного текстильно-промышленного кластера Ивановской области обеспечит необходимый задел для развития высокотехнологичного и наукоемкого текстильного производства на долгосрочную перспективу [17].

В результате реализации мероприятий программы развития планируется обеспечить полный жизненный цикл инноваций, начиная от замысла и заканчивая коммерциализацией новшеств. Реализация программы должна осуществляться до 2025 года включительно с общим объемом финансирования из внебюджетных и бюджетных источников 45,2 млрд. руб., реализуя тем самым концепцию экономической и продовольственной безопасности как основу государственной поддержки сельского хозяйства и промышленности [21].

В рамках анализа управления изменениями в легкой промышленности России необходимо провести SWOT-анализ (табл.1 – матрица SWOT-анализа легкой промышленности РФ). Российская легкая промышленность обеспечивает 0,9% от ВВП, что составляет 2,4% от объема промышленного производства или 3,6% от общего объема обрабатывающих производств. Еще 1,6% приходится на розничную торговлю товарами легкой промышленности.

Т а б л и ц а 1

Сильные стороны	Слабые стороны
<p>Относительно высокий уровень заработной платы в отрасли</p> <p>Рост объемов производства</p> <p>Наличие развитых отраслей-потребителей промышленной текстильной продукции</p> <p>Технологическая цепочка синтетических материалов</p>	<p>Естественные ограничения для натурального сырья</p> <p>Отсутствие престижа отрасли, недостаток профессиональных кадров в области технологий и управления производством, недостаточно эффективная система массовой подготовки производственного и управленческого персонала</p> <p>Существенная зависимость отрасли от импортного оборудования и технологий, приводящая к росту потребности в финансировании при запуске/модернизации производств и к валютным рискам</p> <p>Слабое развитие НИОКР в области технологических процессов, инновационной продукции, слабое развитие национальной дизайнерской школы</p>
Возможности	Угрозы
<p>Импортозамещение в конкурентоспособных сегментах</p> <p>Увеличение промышленного производства нефтяной и химической промышленности</p> <p>Возрастающая роль химических материалов в легкой промышленности</p>	<p>Высокая доля импорта товаров легкой промышленности</p> <p>Незначительный экспорт продукции легкой промышленности</p> <p>Макроэкономическая нестабильность</p> <p>Высокая стоимость импортных товаров легкой промышленности</p>

Т а б л и ц а 2

	Сильные стороны	Слабые стороны
Возможности	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Рост объемов производства за счет увеличения промышленного производства нефтяной и химической промышленности</li> <li>• Наличие развитых отраслей-потребителей промышленной текстильной продукции, что позволяет реализовать возможность возрастающей роли химических материалов в легкой промышленности</li> <li>• Импортозамещение в конкурентоспособных сегментах за счет технологической цепочки синтетических материалов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Увеличение промышленного производства нефтяной и химической промышленности для нивелирования естественных ограничений для натурального сырья</li> <li>• Возрастающая роль химических материалов в легкой промышленности для привлечения новых кадров в отрасль</li> <li>• Импортозамещение в конкурентоспособных сегментах для снижения существенной зависимости отрасли от импортного оборудования и технологий, приводящая к росту потребности в финансировании при запуске/модернизации производств и к валютным рискам</li> </ul>
Угрозы	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Относительно высокий уровень заработной платы в отрасли для нивелирования макроэкономической нестабильности</li> <li>• Рост объемов производства для уменьшения доли импорта товаров легкой промышленности</li> <li>• Технологическая цепочка синтетических материалов для увеличения экспорта продукции легкой промышленности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Естественные ограничения для натурального сырья и незначительный экспорт продукции легкой промышленности и высокая доля импорта товаров легкой промышленности</li> <li>• Отсутствие престижа отрасли, недостаток профессиональных кадров в области технологий и управления производством, недостаточно эффективная система массовой подготовки производственного и управленческого персонала</li> <li>• Существенная зависимость отрасли от импортного оборудования и технологий, приводящая к росту потребности в финансировании при запуске/модернизации производств и к валютным рискам, и высокая стоимость импортных товаров легкой промышленности</li> <li>• Слабое развитие НИОКР в области технологических процессов, инновационной продукции, слабое развитие национальной дизайнерской школы и макроэкономическая нестабильность</li> </ul>

Таким образом, основные сильные стороны легкой промышленности заключаются

в наличии технологической цепочки синтетических материалов, а также в росте от-

расли в ВВП страны. Слабые стороны заключаются в зависимости от импортных поставок, слабом престиже отрасли, а также слабом развитии НИОКР. Возможности отрасли заключаются в использовании смежных отраслей промышленности, а также в импортозамещении. Главной угрозой отрасли можно назвать макроэкономическую нестабильность. Для дальнейшего анализа необходимо построить перекрестную матрицу SWOT-анализа (табл.2), которая позволит сконфигурировать слабые стороны, сильные стороны, возможности и угрозы отрасли легкой промышленности.

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

- Высокая зависимость отрасли от импортных составляющих и макроэкономической нестабильности [16].

- Нереализованные возможности привлечения в отрасль квалифицированных специалистов, а также поднятия престижа отрасли с помощью уровня заработных плат [14].

- Наличие единственной производственной цепочки – синтетических материалов [12].

Для иллюстрации и выработки путей решения проблем применим подход 4P (project – проект, purpose – цели и намерения, particulars – частности, people – люди) (табл. 3).

Таблица 3

Project – Проект (P1)	Purpose – Цели и намерения (P2)	Particulars – Частности (P3)	People – Люди (P4)
Проект Стратегии развития легкой промышленности РФ до 2025 года	Форсайт-изменения -	В совокупности реализация направлений позволит увеличить объем отрасли в полтора раза	-
	Стратегические изменения: 1. Создание в России производства химических (синтетических и искусственных) волокон с ориентацией на экспорт 2. Переориентация массового текстильного производства на синтетические материалы 3. Создание в России производства кожевенных материалов 4. Создание благоприятных условий для локализации производства одежды, обуви и текстиля	1. Формирование спроса на современные текстильные материалы через госзаказ (в т.ч. в дорожном строительстве, медицине, обороне, сельском хозяйстве) 2. Поддержка обеспечения выгодного доступа к сырьевой базе (ТФК, МЭГ, ПЭТФ) в рамках развития химической промышленности 3. Стимулирование роста потребления технического текстиля 4. Поддержка создания индустриального кластера технического текстиля в рамках нефтехимических или промышленных парков 5. Стимулирование развития НИОКР 6. Использование механизмов предоставления государственных гарантий 7. Стимулирование развития отечественной сырьевой базы	-
	Тактические изменения: -	- (не структурированы)	- (не структурированы)
	Оперативные изменения: -	- (не структурированы)	- (не структурированы)
	Операционные изменения: -	- (не структурированы)	- (не структурированы)

Тактические, оперативные и операционные изменения не заложены в проекте стратегии. Аналогичная ситуация с квадрантом

"форсайт"-целей. Изменений в графе "люди" по стратегии не планируется.

Таким образом, на основе проведенного перекрестной матрицы SWOT-анализа были установлены основные проблемы управления изменениями проекта стратегии развития легкой промышленности РФ, а 4P-подход позволил оценить предлагаемые стратегией цели и изменения отрасли.

Ключевой целью рассматриваемого документа – "Проекта Стратегии...", подготовленного Правительством РФ, выступает идентификация направлений развития легкой промышленности Российской Федерации, которые позволят создать устойчиво развивающуюся отрасль, основанную на конкурентных преимуществах страны, эффективно интегрированную в мировую систему разделения труда. В рамках "Проекта Стратегии" определены приоритетные направления развития легкой промышленности РФ на период действия документа [5].

1. Развитие производства готовой продукции, включая крупные контрактные производства, и развитие национальных брендов в области одежды и обуви.

2. Развитие интегрированной производственной цепочки синтетических материалов, включая развитие производства технического текстиля.

Идентифицированная в Разделе V "Проекта Стратегии..." цель определена как "создание в России устойчиво развивающейся легкой промышленности, интегрированной в мировую систему разделения труда и основанной на естественных конкурентных преимуществах страны". В качестве задач Стратегии названы:

- увеличение вклада легкой промышленности в ВВП до 0,28% путем замещения импорта и реализации экспортного потенциала в конкурентоспособных сегментах;

- обеспечение стратегически значимых отраслей высокотехнологичной текстильной продукцией российского производства.

Ожидаемый результат изменений: развитие данных направлений создаст необходимый внутренний спрос на продукцию других сегментов легкой промышленности Российской Федерации. При этом в базовом сценарии реализация Стратегии обеспечит увеличение вклада легкой промыш-

ленности в ВВП с 0,23% в 2016 году до 0,28% к 2025 году (с 200 до 393 млрд. руб.), снизит долю импорта с 75 до 70% (с учетом "теневых" импорта), а также предполагает рост экспорта с 79 млрд. руб. в 2016 г. до 154 млрд. руб. в 2025 году в текущих ценах [12].

В контексте стратегического целеполагания, как представляется, фокусируется первая современная проблема управления изменениями, а именно проблема корректного *формирования дизайна изменений*, первоосновой которой выступает *проблема стратегического целеполагания* [9]. Как видно из представленных материалов "Проекта Стратегии", направления развития легкой промышленности определены достаточно размыто – собственно, под развитием в науке не всегда понимают прогресс, и даже в таком контексте параметры развития, динамизм, а, главное, устойчивый характер развития отрасли выступают важными критериями идентификации направлений изменениями.

Представленное в разделе V "Проекта Стратегии..." раскрытие приоритетных направлений развития промышленности содержат как наборы качественных показателей (например, "создание 2 крупных заводов по интегрированной технологии "растворимая целлюлоза + вискозное волокно" общим объемом 220...280 тыс. тонн, ориентированных на импортозамещение и с долей экспорта в выпуске около 70...80%"), так и конкретные меры действия ("стимулирование создания 10...15 крупных швейных производств, ориентированных на массовое контрактное производство, и 10...15 крупных обувных производств"), а равно как и неких размытых по содержанию намерений, не в полной мере сочетающихся друг с другом ("стимулирование крупных международных и национальных брендов к размещению производства готовой продукции для российского и мирового рынка на российских предприятиях") [5]. При этом, если в разделе I "Проекта Стратегии..." выделены два приоритетных направления развития российской легкой промышленности, а в разделе V их три. Хотя неточность носит технический харак-

тер (в разделе V направление №1 из раздела I разделено на два самостоятельных направления развития), для документов стратегического управления устойчивым развитием подобное произвольное отношение с ключевыми, по сути, идентификаторами изменений видится недопустимым.

Задачи Стратегии и приоритетные направления развития легкой промышленности не сочетаются друг с другом и – вместе взятые, не поглощают цель будущей Стратегии.

При этом достаточно сложно сказать, о каком развитии идет речь по каждому из направлений; не ясно, чем отличается собственно развитие производства готовой продукции от развития производственной цепочки материалов, которая в широком смысле входит в состав производства как такового. При этом результаты изменений представлены не в виде качественных и количественных показателей динамики развития объектов программного управления (производства готовой продукции, интегрированной производственной цепочки синтетических материалов), а в виде динамики показателей экономики отрасли. В данном контексте возникает ряд проблем и противоречий:

- имеет место несовместимость и диспропорция цели, задач Стратегии и приоритетных направлений развития легкой промышленности;

- непонятно, что выступает первичным при оценке достижения целей намеченных изменений, экономический результат в виде улучшения показателей функционирования отрасли по указанным сценариям, или же развитие в предметной сфере, индикаторы которого не определены;

- с учетом вероятного временного лага во влиянии изменений на экономические индикаторы (индикаторы экономической безопасности), не вполне понятен временной горизонт изменений;

- предлагаемые улучшения не охватывают все этапы создания добавленной стоимости в отрасли, при этом недвусмысленно выделенные в разделе II "Проекта Стратегии..."

С положительной точки зрения можно отметить общее соответствие направлений изменений возможностям развития легкой промышленности, которые могут быть выделены по результатам SWOT-анализа, вытекающего из содержания раздела IV "Проекта Стратегии..." и представленного в виде классической SWOT-матрицы (табл.1, 2). При этом полнота и комплексность проведенного анализа остаются дискуссионными вопросами, равно как и достаточность отражения слабых сторон и угроз российской легкой промышленности в дизайне изменений, предлагаемых в "Проекте Стратегии..."

Недостатки стратегического целеполагания, как правило, выступают одной из наиболее распространенных проблем, сдерживающих достижение конечного результата и формирующих масштабное сопротивление изменениям со стороны исполнителей и других участвующих лиц, в контексте недостаточного понимания последними, к чему собственно следует стремиться при реализации изменений, заложенных в Стратегии.

Другой важной проблемой управления изменениями выступает недостаточная проработанность системы *лидеров изменений*, их компетенции, *мотивации и ответственности*. Определенная проработка компетенций и роли Координатора стратегии не компенсирует в полной мере игнорирование роли других субъектов (исполнителей стратегии). Не представлены и не обоснованы методы и инструменты как положительной, так и отрицательной мотивации субъектов изменений.

В разделе VII документа, по сути, отсутствует *гибкая система управления реализацией изменений*, в том числе в контексте вероятного отклонения от графиков реализации мероприятий, включая влияние масштабных непредвиденных событий, которым стала на практике пандемия заболеваний, вызванных новой коронавирусной инфекцией COVID-19 (SARS nCoV2).

Таким образом, на примере проанализированного "Проекта Стратегии..." были проанализированы такие современные про-

блемы управления изменениями, заложенные в дизайне документов стратегического развития, как дефекты стратегического целеполагания, нечеткая идентификация лидеров изменений и их ролей, недостаточное распределение обязанностей, ответственности и нечеткая мотивация субъектов управления изменениями, отсутствие адаптивной, гибкой системы управления изменениями. Соответствующие аспекты должны быть учтены при разработке мер по совершенствованию стратегического проектирования и планирования управлением изменениями в государственных программах и проектах Российской Федерации.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. *Зернова Л.Е., Ильина С.И., Иващенко Н.С., Першукова С.А., Оленева О.С.* Определение зон экономической безопасности инвестиций и поиск верхних пределов затрат на техническое перевооружение нетканых производств, имеющих мобильный ассортимент // Изв. вузов. Технология текстильной промышленности. – 2021, № 3. С. 15...20.
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. *Парамонова Т.Н., Урясьева Т.И., Рамазанов И.А.* Рынок легкой и текстильной промышленности в период импортозамещения // Торгово-экономический журнал. – 2016. Т. 3. № 1. С. 53...66.
4. *Парамонова Т.Н., Урясьева Т.И., Рамазанов И.А.* Рынок легкой и текстильной промышленности в период импортозамещения // Торгово-экономический журнал. – 2015, № 1. С. 53.
5. Стратегия развития легкой промышленности в Российской Федерации на период до 2025 года. Министерство промышленности и торговли Российской Федерации. Источник: <https://ivgpu.com/images/docs/nauka/dokumenty/strategiya-razvitiya-leg-prom.pdf>.
6. *Balova S.L., de Velazco J.J.H.G., Polozhentseva I.V., Chernavsky M.Yu., Shubtsova L.V.* The formation of the concept of smart sustainable city with the purpose of environmental protection // Journal of Environmental Management and Tourism. – 2021. V. 12. № 5 (53). P.1269...1275.
7. *Bezpalov V.V., Lochan S.A., Fedyunin D.V.* The signs of economic disparity in Russia following the implosion of the USSR // Visual Anthropology. – 2020. V.33. № 2. P. 116...127.
8. *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. – 2019. V. 6. № 4. P. 1884...1896.

9. *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.

10. *Filatov V.V., Zhenzhebir V.N., Polozhentseva I.V., Kolosova G.M., Zaitseva N.A., Larionova A.A., Takhumova O.V.* State management of plastic production based on the implementation of UN decisions on environmental protection // Ekoloji. – 2018. V. 27. № 106. P. 635...642.

11. *Gnezdova J.V., Barkovskaya V.E., Ramazanov I.A., Kalugina S.A.E., Latortsev A.A.* Nonuniformity of digital transformation of industry // International Journal of Civil Engineering and Technology. – 2019. V. 10. №2. P. 1733...1739.

12. *Ivanova O.M., Bilalova L.M., Yulina G.N., Polozhentseva I.V.* Social institutes in the system of person's socialization in present-day Russia. Contemporary Dilemmas: Education, Politics and Values. – 2019. V. 7. № S10. P. 69.

13. *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. – 2017. V. 20. № 4B. P.536...547.

14. *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. – 2015. V.5. № 3S. P.274...280.

15. *Nosov V.V., Tindova M.G., Ramazanov I.A., Poletaeva L.P., Avdotjin V.P.* Assessing natural resources using knowledge-based information processing tools // В сб.: Journal of Physics: Conference Series. Journal of Physics: Conference Series. – 2020. P.012009.

16. *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. – 2018. V.8. №11. P. 62...68.

17. *Panasenko S.V., Cheglov V.P., Ramazanov I.A., Krasil'nikova E.A., Stukalova I.B., Shelygov A.V.* Improving the innovative development mechanism of the trade sector // Journal of Advanced Pharmacy Education and Research. – 2021. V. 11. № 1. P. 141...146.

18. *Panasenko S.V., Ramazanov I.A., Mayorova E.A., Nikishin A.F., Uryaseva T.I.* Ranking the Russian regions by the technological development of retail trade // International Journal of Recent Technology and Engineering. – 2019. V. 8. № 2. P. 4087...4094.

19. *Ramazanov I.A., Panasenko S.V., Mayorova E.A., Nikishin A.F., Ramazanov S.A.* Prospects for the development of online trade in the Russian Federation in the context of globalization and the information society establishment // International Journal of Recent

Technology and Engineering. – 2019. V.8. №2. P.4413...4424.

20. Ramazanov I.A., Panasenko S.V., Uryaseva T.I., Kalugina S.A., Paramonova T.N. Perception of price fluctuations in the context of consumption traditions and consumer expectations amid globalization of markets // *Espacios*. – 2018. V. 39. № 48. P. 33.

21. Zhichkin K.A., Nosov V.V., Zhichkina L.N., Ramazanov I.A., Kotyazhov I.A., Abdulragimov I.A. The food security concept as the state support basis for agriculture. // *Agronomy Research*. – 2021. V. 19. № 2. P.629...637.

## REFERENCES

1. Zernova L.E., Ilyina S.I., Ivashchenko N.S., Pershukova S.A., Oleneva O.S. Determination of zones of economic security of investments and search for upper limits of costs for technical re-equipment of non-woven productions with a mobile assortment // *Izvestiya Vysshikh Uchebnykh Zavedenii. Seriya Tekhnologiya Tekstil'noi Promyshlennosti*. – 2021. № 3. P.15...20.

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. Paramonova T.N., Uryasyeva T.I., Ramazanov I.A. The market of light and textile industry in the period of import substitution // *Torgovo-jekonomicheskij zhurnal = Trade and Economic Journal*. – 2016. V. 3. № 1. P.53...66.

4. Paramonova T.N., Uryasyeva T.I., Ramazanov I.A. The market of light and textile industry in the period of import substitution // *Torgovo-jekonomicheskij zhurnal = Trade and Economic Journal*. – 2015. № 1. P. 53.

5. Strategy for the development of light industry in the Russian Federation for the period up to 2025. Ministry of Industry and Trade of the Russian Federation. A source:: <https://ivgpu.com/images/docs/nauka/dokumenty/strategiya-razvitiya-leg-prom.pdf>. (In Russ.)

6. Balova S.L., de Velazco J.J.H.G., Polozhentseva I.V., Chernavsky M.Yu., Shubtsova L.V. The formation of the concept of smart sustainable city with the purpose of environmental protection // *Journal of Environmental Management and Tourism*. – 2021. V. 12. № 5 (53). P.1269...1275.

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

8. 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*. – 2019. V. 6. № 4. P. 1884...1896.

9. 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.

10. Filatov V.V., Zhenzhebir V.N., Polozhentseva I.V., Kolosova G.M., Zaitseva N.A., Larionova A.A., Takhumova O.V. State management of plastic production based on the implementation of UN decisions on environmental protection // *Ekoloji*. – 2018. V. 27. №106. P. 635...642.

11. Gnezdova J.V., Barkovskaya V.E., Ramazanov I.A., Kalugina S.A.E., Latortsev A.A. Nonuniformity of digital transformation of industry // *International Journal of Civil Engineering and Technology*. – 2019. V. 10. №2. P. 1733...1739.

12. Ivanova O.M., Bilalova L.M., Yulina G.N., Polozhentseva I.V. Social institutes in the system of person's socialization in present-day Russia // *Contemporary Dilemmas: Education, Politics and Values*. – 2019. V. 7. № S10. P. 69.

13. 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*. – 2017. V. 20. № 4B. P.536...547.

14. 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*. – 2015. V. 5. № 3S. P.274...280.

15. Nosov V.V., Tindova M.G., Ramazanov I.A., Poletaeva L.P., Avdotjin V.P. Assessing natural resources using knowledge-based information processing tools // *Бсб. Journal of Physics: Conference Series. Ser. "Journal of Physics: Conference Series"*. – 2020. P.012009.

16. 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*. – 2018. V. 8. № 11. P. 62...68.

17. Panasenko S.V., Cheglov V.P., Ramazanov I.A., Krasil'nikova E.A., Stukalova I.B., Shelygov A.V. Improving the innovative development mechanism of the trade sector // *Journal of Advanced Pharmacy Education and Research*. – 2021. V. 11. № 1. P. 141...146.

18. Panasenko S.V., Ramazanov I.A., Mayorova E.A., Nikishin A.F., Uryaseva T.I. Ranking the Russian regions by the technological development of retail trade // *International Journal of Recent Technology and Engineering*. – 2019. V. 8. № 2. P. 4087...4094.

19. Ramazanov I.A., Panasenko S.V., Mayorova E.A., Nikishin A.F., Ramazanov S.A. Prospects for the development of online trade in the Russian Federation in the context of globalization and the information society establishment. *International // Journal of Recent Technology and Engineering*. – 2019. V. 8. № 2. P.4413...4424.

20. Ramazanov I.A., Panasenko S.V., Uryaseva T.I., Kalugina S.A., Paramonova T.N. Perception of

price fluctuations in the context of consumption traditions and consumer expectations amid globalization of markets // *Espacios*. – 2018. V. 39. № 48. P. 33.

21. Zhichkin K.A., Nosov V.V., Zhichkina L.N., Ramazanov I.A., Kotyazhov I.A., Abdulragimov I.A. The food security concept as the state support basis for

agriculture // *Agronomy Research*. – 2021. V. 19. № 2. P. 629...637.

Рекомендована кафедрой коммерции и сервиса РГУ имени А.Н. Косыгина. Поступила 25.11.22.

---