

УДК 316.35

DOI 10.47367/0021-3497\_2023\_2\_5

**СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ  
В ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПРОГРАММЕ "РАЗВИТИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ  
ТЕКСТИЛЬНОЙ И ЛЕГКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ" МИНПРОМТОРГА РОССИИ**

**MODERN PROBLEMS OF MANAGING CHANGES IN THE STATE PROGRAMME  
"DEVELOPMENT OF COMPETITIVENESS OF TEXTILE AND LIGHT INDUSTRY" OF  
THE MINISTRY OF INDUSTRY AND TRADE OF RUSSIA**

*В.В. ФИЛАТОВ<sup>1</sup>, В.Ю. МИШАКОВ<sup>1</sup>, О.А. СКРЫЛЬНИКОВА<sup>2</sup>,  
М.В. БУЗУЛУЦКАЯ<sup>3</sup>, В.В. САМСОНОВА<sup>4</sup>, Л.С. МАРИЕН<sup>5</sup>*

*V.V. FILATOV<sup>1</sup>, V.Yu. MISHAKOV<sup>1</sup>, O.A. SKRYLNIKOVA<sup>2</sup>,  
M.V. BUZULUTSKAYA<sup>3</sup>, V.V. SAMSONOVA<sup>4</sup>, L.S. MARIEN<sup>5</sup>*

<sup>1</sup>Российский государственный университет им. А.Н. Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство),  
<sup>2</sup>Московский государственный университет технологий и управления им. К.Г. Разумовского (ПКУ),

<sup>3</sup>Российская таможенная академия,

<sup>4</sup>АНО ВО "Институт бизнеса и дизайна",

<sup>5</sup>Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова)

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

<sup>2</sup>K.G. Razumovsky Moscow State University of Technologies and Management  
(the First Cossack University),

<sup>3</sup>Russian Customs Academy,

<sup>4</sup>Institute of Business and Design,

<sup>5</sup>Plekhanov Russian University of Economics)

E-mail: filatov\_vl@mail.ru, mishakovvictor@yandex.ru, Olga\_1707@mail.ru,  
bmvprof@mail.ru, verasamsonova@mail.ru, Marien.LS@rea.ru

*Цель исследования – провести анализ управления изменениями в государственной программе "Развитие конкурентоспособности текстильной и легкой промышленности" Минпромторга России. Предметом исследования выступают статистические данные, характеризующие эффективность реализации государственной программы "Развитие конкурентоспособности текстильной и легкой промышленности" Минпромторга России. 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 государственной программы "Развитие конкурентоспособности текстильной и легкой промышленности" Минпромторга России. Проанализированы основные проблемы в отраслях легкой промышленности РФ в настоящее время. Особое внимание*

уделено ключевым направлениям отраслевого развития легкой промышленности, в частности льняной и шерстяной подотраслям. 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. Представлен методологический подход к управлению изменениями в государственной программе "Развитие конкурентоспособности текстильной и легкой промышленности" Минпромторга России. Разработана перекрестная SWOT-матрица для анализа развития конкурентоспособности текстильной и легкой промышленности РФ. Изучены цели, намерения и частности стратегических изменений, заложенные в стратегии развития легкой промышленности РФ до 2025 года, также использован подход 4P "Ориентация на результаты" для оценки современных проблем управления изменениями в государственной программе "Развитие конкурентоспособности текстильной и легкой промышленности" Минпромторга России.

*The purpose of the study is to analyze the project of managing changes 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 state programme "Development of the competitiveness of Textile and Light industry" of the Ministry of industry and trade of Russia. 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 programme "Development of the competitiveness of Textile and Light industry" of the Ministry of industry and trade of Russia. The main problems in the light industry of the Russian Federation at the present time are analyzed. Special attention is paid to the key areas of industrial development of light industry. Active state support of light industry enterprises 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. A methodological approach to managing changes in the state program "Development of the competitiveness of the textile and light industry" of the Ministry of Industry and Trade of Russia is presented. A primary and cross-SWOT matrix of the Light Industry Competitiveness Development of Textile and Light industry analysis has been worked out. The goals, intentions and specifics of strategic changes laid down in the strategy for the development of the Light industry of the Russian Federation until 2025 were studied, and the 4P "Results Orientation" approach was also used to assess modern problems of managing changes in the state program "Development of the competitiveness of the textile and light industry" of the Ministry of Industry and Trade of Russia.*

**Ключевые слова:** стратегические направления развития, SWOT-анализ, легкая промышленность РФ, конкурентоспособность отраслей, отраслевые рынки, 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.

Применение программно-целевого подхода в последние годы стало важнейшим и в целом достаточно эффективным способом обеспечения системно-структурных изменений в российской экономике [6]. При этом на примере конструирования и реализации государственных программ могут быть наглядно проиллюстрированы отдельные ключевые современные проблемы теории и практики управления изменениями. В настоящей работе соответствующая проблематика будет рассмотрена применительно к Программе развития конкурентоспособности текстильной и легкой промышленности Минпромторга России (далее – Программа).

Для успешного внедрения изменений, в особенности масштабных, таких, какие предполагает реализация программно-целевого подхода на государственном уровне, требуется обеспечить четкое понимание целей перемен, вытекающих из них задач, ожидаемых результатов от внедрения изменений, а также механизмов, применение которых позволило бы достигнуть поставленных целей [9]. Соответствующие цели должны быть сформулированы в четком и непротиворечивом виде, быть измеримыми и достижимыми. Соответствующие моменты в Программе представлены вовсе в не явном виде, что едва ли способствует эффективному управлению изменениями при фактическом отсутствии целевого ориентира, – такое управление сродни навигации судна в густой туман, и его результативность вовсе не гарантирована. Система задач должна полностью и четко соответствовать поставленным целям, быть внутренне непротиворечивой. Цели и задачи изменений должны подкрепляться количественными индикаторами, достижение которых свидетельствует о результативности управления изменениями, в противном случае необходимо осуществлять корректировки в Программе или инструментарии ее реализации. Инструментарий реализации мероприятий по изменениям должен не только соответствовать поставленным целям и задачам, но также быть соразмерным им, то есть набор инструментов управления изменениями должен быть именно таким, чтобы

без избыточного расходования ресурсов обеспечить достижение целей и задач [15].

Анализ материалов Программы позволяет сделать следующие выводы и представить замечания, связанные с управлением изменениями [5]. Инструменты контроля в сфере управления изменениями, с учетом специфики перемен, соответствующих им трансформаций во внутренней и внешней среде, являются в контексте управления масштабными переменами, по сути, важнейшей и неотъемлемой их частью; соответствующий инструментарий, к сожалению, в Программе не предусмотрен.

При управлении изменениями в масштабе крупнейших макроэкономических агентов, которыми являются, в частности, отрасли промышленности, на кратко- и среднесрочном этапе видится нецелесообразным пытаться максимизировать охват перемен, – ограниченные временные и иные ресурсы не способствуют успешному достижению всего объема намеченных перемен, при этом соответствующая проблематика будет иметь место в ущерб тем точечным переменам, которые могли бы быть реализованы с максимально высоким уровнем эффективности. В анализируемой Программе представлено действительно много направлений перемен, крайне амбициозных и масштабных. Исторический опыт показывает, что для реализации трансформаций, которые позволили бы кардинально перестроить одну из крупнейших отраслей промышленности национальной экономики страны-гиганта, временного промежутка в 5-10 лет было бы совершенно недостаточно, даже с учетом стремительности перемен в современную цифровую эпоху [4].

Безусловно, текущее состояние текстильной и легкой промышленности Российской Федерации требует реагирования и осуществления полномасштабных реформ, реализация которых откладывалась на протяжении нескольких десятилетий и, бесспорно, опоздала по времени, в частности, обусловив значительное отставание отечественной промышленности от зарубежных конкурентов, прежде всего, КНР.

Данные аспекты достаточно четко идентифицированы авторами Программы. Между тем сказанное вовсе не предполагает необходимости попытки одномоментного решения накопленных проблем, – по сути, это было бы невозможно в текущих условиях. Напротив, чтобы обеспечить планомерное достижение цели реструктуризации отечественной легкой и текстильной промышленности, формирования в ее рамках инновационного кластера (менее амбициозная задача, чем трансформация отрасли в целом в отрасль инновационного типа, однако вполне достижимая на практике) [19], представляется необходимым на основе комплексного анализа и грамотного планирования изменений сформировать несколько ключевых этапов перемен, каждый из которых следует реализовывать в рамках отдельной программы (либо в рамках этапов единой долгосрочной программы развития отрасли, перемены в которой рассчитаны на форсайтный срок в 20 и более лет). При подготовке и реализации краткосрочных программ следует закладывать в них аспекты преемственности в отношении производимых перемен, целей и задач, ожидаемых и достигнутых результатов. Для более четкой реализации перемен в рамках самой программы целесообразно разрабатывать Дорожную карту изменений, в том числе предусмотрев "майлстоуны", фактически структурирующие изменения и этапы их реализации.

Следует учитывать, что в Российской Федерации функционирует свыше 20 тыс. предприятий, относящихся к текстильной и легкой промышленности. Охват всех предприятий мероприятиями Программы является задачей, достаточно сложной для реализации и по этой причине едва ли выполнимой, что иллюстрирует такую актуальную проблему в сфере управления изменениями, как несоответствие масштабов изменений располагаемым ресурсам.

Речь идет о том, что на уровне отдельных хозяйствующих субъектов складывается специфическая ситуация как в сфере оперативного управления, так и в части стратегического развития. Мероприятия Программы, рассчитанные на получение

синергетического эффекта, между тем касаются далеко не всех типов предприятий, кроме того, не предусматриваются меры и не определяются критерии отбора предприятий для участия в Программе.

Наконец, с учетом ограниченного вмешательства государства в экономические отношения не предусмотрены стимулирующие механизмы привлечения хозяйствующих субъектов. Прозрачность механизмов вовлечения в изменения, их непротиворечивость и целевой характер следует рассматривать в качестве важнейшего инструмента обеспечения достижения целей изменений, а также снижения масштаба потенциального сопротивления изменениям.

Методологический подход к управлению изменениями в государственной программе "Развитие конкурентоспособности текстильной и легкой промышленности" Минпромторга России представлен на рис. 1.

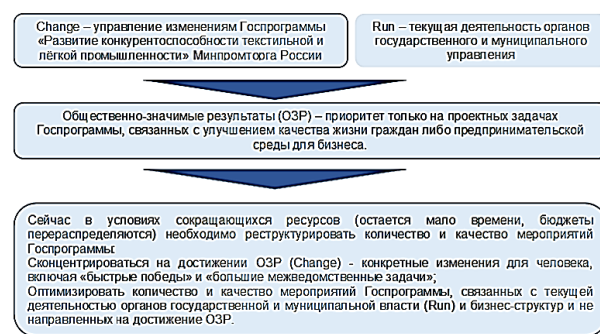


Рис. 1

Российский потенциал легкой промышленности и в первую очередь текстильной подотрасли заключен в традиционно высокой культуре производства, подкрепленной наличием квалифицированных кадров и несколько ослабленной недостаточно развитой в технологическом смысле производственной базой [1]. Однако, учитывая специфику стран, производящих сырье и массовую готовую продукцию, а также стагнацию производства в Европе, при правильном экономическом подходе в России необходимо сохранить и расширить объем изготовления традиционно производимых тканей, развивая производство дорогих высокотехнологичных тканей для выпуска высококачественных товаров. Последние –

одна из отправных точек будущего роста наряду с выгодным географическим расположением большинства соответствующих производственных мощностей. Расположение России между Европой, Индией и Китаем дает ей ряд дополнительных преимуществ и возможностей для развития легкой

и текстильной промышленности в определенных направлениях. Для анализа разработаем перекрестную SWOT-матрицу для анализа развития конкурентоспособности текстильной и легкой промышленности РФ (табл. 1).

Т а б л и ц а 1

	Сильные стороны	Слабые стороны
Возможности	Относительно высокая заработная плата работников легкой промышленности, высокая культура производства и наличие квалифицированных кадров для создания полного цикла переработки нефти для легкой промышленности Транспортно-логистическая ситуация для создания полного цикла переработки нефти для легкой промышленности Транспортно-логистическая ситуация для обеспечения возрастающей роли химических материалов в легкой промышленности	Создание полного цикла переработки нефти для легкой промышленности для нивелирования факта того, что Россия не является производителем сырья для основных видов текстильного производства
Угрозы	Транспортно-логистическая ситуация для нивелирования контрабанды Наличие квалифицированных кадров для нивелирования сокращения производства мытой шерсти	Россия не является производителем сырья для основных видов текстильного производства, и сокращается производство мытой шерсти Сегодняшний рынок льна не обладает большой емкостью, и высоки объемы завозов в РФ контрафактной продукции Энергетическая составляющая занимает до 30% в составе себестоимости продукции легкой промышленности, и сокращается производство мытой шерсти

В 2000-2018 годах в России посевные площади льна-долгунца сократились до 44 500 га, т.е. фактически на 50%, также пропорционально упало производство пряжи и тканей, закрылось много предприятий. Реагируя на данную негативную ситуацию в отрасли, из федерального бюджета с 2017 года отечественным сельхозтоваропроизводителям стали предоставлять единую субсидию на поддержку элитного семеноводства и с 2018 года возмещать 25% прямых понесенных затрат при строительстве льноперерабатывающих предприятий, а также предоставлять льготные кредиты и оказывать несвязанную поддержку из расчета 10 000 рублей на гектар.

В настоящее время отечественными сельхозтоваропроизводителями выращиваются два вида льна: лен-долгунец и лен-кудряш (масличный лен). В России под все виды льна в 2018 г. задействовано менее 0,1% всех посевных площадей, в 2019 году посевные площади льна-долгунца увеличились до 50 тыс. га, в 2020 году – до 53 тыс.

га. Соответственно в 2020 году валовой сбор льна-долгунца возрос до 39 тыс. т, т.е. на 3%. В настоящее время в девятнадцати регионах РФ выращивают лен-долгунец. Наибольшие площади сосредоточены в Тверской, Смоленской, Омской и Нижегородской областях, Удмуртской Республике и Алтайском крае. К 2025 году в соответствии со стратегией развития легкой промышленности РФ до 2025 года посевы льна-долгунца планируется увеличить до 60 тыс. га, а валовый сбор – до 53 тыс. т.

В РФ еще 1,3% посевов приходится на масличный лен (лен-кудряш), который используется для производства масел и кормов. В РФ в ходе посевной кампании 2021 года льном-кудряшом было засеяно более 1,55 млн га, что на 51,5% больше, чем в 2020 году. До сих пор лен-кудряш официальными органами российской статистики считается незначительной сельскохозяйственной культурой, несмотря на то, что лен-кудряш в настоящее время занимает уже порядка 2% всех используемых в РФ

сельхозугодий. В РФ в настоящее время переработка льна-кудряша еще крайне мала по отношению к объему производства. Вместе с тем многие российские сельхозтоваропроизводители планируют в скором времени засеять свои сельхозугодия и загружать свои мощности льном-кудряшом в гораздо больших масштабах.

За период 2017-2022 гг. среднегодовой спад производства льняных тканей в РФ составил 2,7%. В 2022 году российскими предприятиями ЦФО (а это 99% всего производства за период с 2017 по 2022 год) было выпущено 19 662 тыс. м<sup>2</sup> льняных тканей, что на 19,6% меньше по сравнению с валовыми объемами выпуска 2021 года. В РФ в декабре 2022 года производство льняных тканей снизилось на 36,8% к уровню декабря 2021 года и составило 1428,9 тыс. м<sup>2</sup>.

В России техника, необходимая для культивирования льна, сегодня практически не производится, поэтому для создания эффективного льноводческого производства российским сельхозтоваропроизводителям приходится ориентироваться на европейские технологии. В связи с этим рентабельность возделывания льна из-за высокой стоимости импортной техники и ее обслуживания низкая. Для повышения урожайности и качества продукции российские сельхозтоваропроизводители испытывают необходимость в привлечении дополнительного финансирования для техперевооружения и модернизации производства. Для сравнения средняя урожайность льна-долгунца во Франции составляет 22,3 ц/га, а в России и Китае всего 9,4 ц/га, т.е. практически в 2,4 раза меньше.

По данным Минпромторга, до пандемии в 2018 году объем мирового рынка льна оценивался в 2,2 млрд долл. и превышал 350 тыс. т, а дефицит льноволокна составлял порядка 200 тыс. т, при этом доля рынка РФ в структуре мирового производства льна составляла менее 1%. В настоящее время Франция является основным производителем льноволокна, и на нее приходится 50% всего рынка льна при посевной площади порядка 90 тыс. га, второе место в структуре мирового производства занимает Бельгия, третье – Беларусь.

Мировую цену на льноволокно сегодня формирует Китай, закупая и перерабатывая волокно преимущественно в пряжу и ткани и продавая в Европу и США. Из-за пандемии в 2020 г. в РФ закупочная цена на льноволокно упала в 1,5...2 раза, многие магазины закрылись и рынок льна значительно упал. В период уборки 2020-2022 гг. ситуация усложнилась дождями, которые увеличили потери сырья при уборке в полях. В связи с этим в 2021 году многие хозяйства были вынуждены сократить посевные площади. Российские производители льна не попали в список пострадавших отраслей и не смогли воспользоваться господдержкой. Также необходимо отметить, что реальные объемы господдержки в льноводстве, в частности погектарные дотации, в сравнении с требуемыми остаются до сих пор существенно ниже.

Среднестатистический рост мировых цен на шерсть связан с устойчивым ростом цен на химические волокна и снижением запасов шерсти. В общем производстве сырья для мировой легкой промышленности доля искусственных волокон двадцать пять лет назад составляла 51,2%, шерстяных – 3,5%, в настоящее время искусственные волокна в структуре мирового производства составляют 71,8%, шерстяные – 1,1%. Т.е. доля искусственных волокон выросла на 20,6%, доля шерсти снизилась в 3,2 раза. В настоящее время производство шерсти уменьшилось в натуральном выражении с 3,4 млн т до 2,1 млн т, т.е. на 61,8% в мировом промышленном комплексе. Кроме Индии, Китая и Ирана данный негативный тренд присутствует во всех ведущих шерстепроизводящих странах. В результате произошел структурный отраслевой сдвиг и всей отрасли, чтобы выжить в таких сложных экономических условиях, пришлось с шерстного сегмента переориентироваться на мясо-шерстный и мясной сегменты.

В огромной товаропроводящей цепочке производство шерсти – только первый этап. Далее ее необходимо аккуратно подготовить к продаже: расклассировать, убрать примеси, упаковать, получить лабораторное заключение о качестве. В России в настоящее время среднестатистические

цены на шерсть имеют валовый характер и приводятся без разбивки по типу шерсти, цена на шерсть не дифференцируется в зависимости, например, от толщины волокна.

До недавнего времени в России государственной системы определения качества отечественной шерсти практически не существовало. Положительным моментом в данном вопросе стало создание и запуск в 2019 г. в Подмоскowie первой лаборатории, позволяющей определять основные параметры качества шерсти международно признанными методами. Данная лаборатория скорее выполняет некую формальную информационно-аккумулирующую функцию, т.к. пока не опирается на объективную систему отбора проб в регионах заготовки, а в самой лаборатории таких средств нет. Поэтому результаты сертификации шерсти в текущем заготовительном сезоне в этой лаборатории получены быть не могут.

В России квалифицированных кадров в региональных личных подсобных хозяйствах (ЛПХ) и крестьянско-фермерских хозяйствах (КФХ) не хватает, чтобы выполнить все эти этапы качественно и получить сертификаты соответствия на свой товар. В результате в шерстеперерабатывающей отрасли идет ориентация на импортное сырье и переработчики чаще всего выбирают его из Индии, Китая, Турции и Ирана.

На российских сельхозтоваропроизводителей шерстяной продукции очень негативно повлияла пандемия: спрос на шерсть уменьшился, а цены упали практически в 2 раза по сравнению с 2019 годом. В 2019 г. можно было получить 300 руб. за 1 кг невымытой шерсти. Цена за 1 кг невымытой шерсти в 2020 г. упала до 200 руб., а закупочная цена доходила даже до 100 руб. за 1 кг невымытой шерсти при продаже внутри страны. Вместе с тем, чтобы получить субсидию от государства, российские сельхозтоваропроизводители шерстяной продукции должны собрать целый пакет документов, среди которых документы, подтверждающие реализацию сырья отечественным переработчикам, и сертификат, подтверждающий качество шерсти, из лаборатории, о работе которой упомянуто выше. И как показывает

текущая ситуация в отрасли, меры господдержки российским сельхозтоваропроизводителям шерстяной продукции не очень-то помогают.

По данным Федеральной таможенной службы (ФТС), импорт шерсти за последние два года почти в два раза превышает экспорт. С 2012 по 2015 год экспорт шерсти увеличился более чем в 3 раза – до 11,5 тыс. т. Часть российской шерсти остается на внутреннем рынке, в 2015 году в России было заготовлено 54 тыс. т тонкой и грубой шерсти. Оставшуюся часть российской шерсти выкупает в основном Китай и Индия, которых привлекает высокое качество российской шерсти и низкие закупочные цены по сравнению с мировыми.

Внешнеторговая и логистическая схема здесь одна и та же, суть сырьевая: Россия вынужденно продает дешевое сырье за рубежом, а потом втридорога покупает у своих же внешнеэкономических партнеров товары из своего же, переработанного ими сырья. Промышленные гиганты из Юго-Восточной Азии покупают российскую шерсть по средней цене 2 доллара за килограмм шерсти, а из Китая, в частности, в Россию завозят трикотажную пряжу по средней цене 22 доллара за килограмм. Таким образом, технологический передел российской шерсти в пряжу за рубежом приводит к повышению ее стоимости в 11 раз. Как результат, существенный рост цен на обмундирование для силовых структур и ведомств и, как следствие, сокращение объемов госзаказа. В 2016 году госзаказ на форменную одежду из полушерсти уменьшился в два раза – до 1 млн м ткани.

Таким образом, современными проблемами развития конкурентоспособности текстильной и легкой промышленности являются:

- возможности внешней среды и "черного" рынка контрафактной продукции в сфере легкой промышленности;
- нереализованные транспортно-логистические возможности России;
- большая зависимость легкой промышленности России от импортных составляющих.

В настоящее время в России в кодах товарной номенклатуры на вывоз шерсти существует категорирование на невытую и мытую. На тонкую и более дешевую грубую шерсть не классифицируется вообще, и решить эту проблему с товарными категориями поможет сертификация шерсти. Если данный вопрос с товарными категориями в России оставить как есть и не решить его, то при всех прочих равных условиях на мировом рынке российская шерсть всегда будет в два раза дешевле. Федеральной таможенной службе (ФТС) необходимо поставить заградительные пошлины и ужесточить контроль за вывозом шерсти из России.

Для решения проблем с производством и переработкой шерсти в тех регионах России, где базируется основное шерстяное поголовье, для производителей и переработчиков шерсти могут быть созданы особые экономические зоны и налажены системы сбыта с привлечением современных маркетплейсов (OZON, Wildberries, Yandex Market (Беру), Lamoda, Goods.ru, СДЭК Маркет и т.д.), способных помочь в поиске покупателей. Также требуется обновление и модернизация производственного оборудования, внедрение инновационных технологий глубокой переработки сырья, увеличение размеров субсидирования процентных ставок по кредитам для российских сельхозтоваропроизводителей в соответствующих отраслях.

В условиях постпандемии актуальным вопросом остается соблюдение необходимого качества сырья и организация рынков

сбыта, т.к. существенно сократился закуп отечественного сырья перерабатывающими предприятиями в ряде регионов. Система доведения сырья до перерабатывающих предприятий и вся логистика тоже требуют значительных корректировок, нацеленных на разумное сокращение участников логистических цепочек и, по сути, прямые поставки от производителей сырья к переработчикам шерсти и льна.

Рассмотрим цели, намерения и частности стратегических изменений, предлагаемые в Стратегии развития легкой промышленности РФ до 2025 года с помощью 4Р-подхода (табл. 2).

В Стратегии развития легкой промышленности РФ до 2025 года представлены только стратегические цели и намерения изменений и не заложены тактические, оперативные и операционные цели, а также не указаны сроки их реализации. Поэтому подход 4Р (project – проект (P1), purpose – цели и намерения (P2), particulars – частности (P3), people – люди (P4)) в данном случае может быть использован только фрагментарно для анализа целей, намерений и частных стратегических изменений, заложенных в Стратегию развития легкой промышленности РФ до 2025 года. Также не разработаны целевые показатели и не рассчитан экономический эффект от применяемых мер. Не проработаны вопросы с категорией people – люди (P4), не указано, каким категориям конкретно предлагается реализовывать заявленные стратегические цели и намерения (P2).

Т а б л и ц а 2

Project – Проект (P1) Стратегия развития легкой промышленности РФ до 2025 года	
Purpose – Цели и намерения Стратегических изменений (P2)	Particulars – Частности (P3)
1. Модернизация таможенного регулирования	1. Борьба с контрабандой и контрафактной продукцией
2. Модернизация налогообложения	2. Отмена (оптимизация) таможенной пошлины и НДС на ввоз технологического оборудования для нужд предприятий в связи с изношенностью основных фондов
3. Модернизация банковской деятельности и банковского законодательства	3. Реформирование системы кредитного залога
4. Модернизация государственных инвестиций [12]	4. Господдержка должна носить открытый характер и основываться на детальном анализе всех факторов, обеспечивающих или не обеспечивающих конкурентоспособность российских сельхозтоваропроизводителей



5. Модернизация внешнеторговой политики [2]	5. Целью любого регулирования торговой деятельности должно стать обеспечение равных прав и возможностей на территории РФ для всех участников рынка: российских производителей, импортеров и иностранных поставщиков [18]
6. Модернизация технического регулирования	6. Подписание с мировыми сертификационными системами протокола о взаимопризнании и взаимоаккредитации для встраивания в глобальное поле технического регулирования
7. Модернизация отраслевой науки, профессионального образования и подготовки кадров	7. Активизация инновационной деятельности [22]
8. Модернизация выставочной деятельности	8. Государственная выставочная политика должна находиться в соответствии с промышленной и технической политикой [17]

В долгосрочной перспективе для укрепления позиций российских сельхозтоваропроизводителей льняной и шерстяной продукции необходимо расширение мер поддержки, увеличение финансирования, а также дальнейшее продление комплексных госпрограмм поддержки производства изделий из шерсти и льна, рассчитанных на период до 2025 года. Таким образом, на основе проведенного анализа установлены

основные проблемы управления изменениями в Стратегии развития легкой промышленности РФ до 2025 года.

Далее рассмотрим предлагаемые цели и намерения изменений в государственной программе "Развитие конкурентоспособности текстильной и легкой промышленности" Минпромторга России с помощью 4Р-подхода (табл. 3).

Т а б л и ц а 3

Project – Проект (P1) "Развитие конкурентоспособности текстильной и легкой промышленности" Минпромторга России			
	Purpose – Цели и намерения (P2)	Particulars – Частности (P3)	People – Люди (P4)
Форсайт (долгосрочные) изменения (от 5 и более лет)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Устойчивое функционирование комплекса инновационных предприятий текстильной и легкой промышленности [22].</li> <li>2. Рост востребованности продукции российской текстильной и легкой промышленности на внешних рынках с доведением доли экспорта выше 50% в валовом товарообороте [21].</li> <li>3. Максимальное обеспечение отрасли отечественным сырьем (80% и более от совокупной потребности) [20].</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ориентация предпринимателей отрасли на модели развития, нацеленные на инновации.</li> <li>2. Государственная поддержка инновационных предприятий. Обобщение и распространение опыта тиражирования инноваций. Открытие и "приоткрытие" инноваций. Финансовая поддержка инновационного бизнеса.</li> <li>3. Формирование системы сбыта отечественной продукции за рубежом, популяризация продукции отечественных производителей, активное ознакомление представителей целевой аудитории. Обеспечение популярности отечественной продукции на основе убеждения потребителей в ее высоком качестве в сочетании с конкурентоспособными ценами.</li> <li>4. Максимальное расширение собственной сырьевой базы как через создание новых поставщиков, так и через увеличение использования наличных мощностей.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Министерства и ведомства.</li> <li>2. Предприниматели-инноваторы и инновационно ориентированный персонал.</li> <li>3. Специалисты по формированию цепочек поставок (снабжения).</li> <li>4. Специалисты по управлению в сфере импортозамещения [4].</li> </ol>

Стратегические изменения (3-5 лет)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Формирование инновационного кластера в ключевых субъектах РФ.</li> <li>2. Формирование и реализация среднесрочного цикла выставочной деятельности.</li> <li>3. Выход на ежегодное увеличение мощностей производства сырья на 10%.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Формирование 2-3 кластеров, или индустриальных парков, или особых экономических зон для производителей технического текстиля на базе производителей волокон, тонкой химии и исследовательских вузов [10].</li> <li>2. Формирование комплексной системы поддержки НИОКР, локализации технологий и постановки в производство новых продуктов в области технического текстиля.</li> <li>3. Регулирование системы внешнеторгового оборота натуральных и синтетических волокон. ФТС необходимо поставить заградительные пошлины и ужесточить контроль за вывозом шерсти из России.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Предприниматели-инноваторы и инновационно ориентированный персонал.</li> <li>2. Министерства и ведомства.</li> <li>3. Специалисты по управлению в сфере импортозамещения [4].</li> </ol>
Тактические изменения (1-3 лет)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Создание 1-2 инновационных предприятий за период.</li> <li>2. Проведение цикла выставочных мероприятий в 10-15 зарубежных странах.</li> <li>3. Доведение уровня использования производственных мощностей отечественных производителей сырья до 95% и выше.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Создание новых предприятий, оборудованных современным оборудованием и квалифицированным персоналом на всех уровнях производства.</li> <li>2. Выход на мировые выставочные площадки.</li> <li>3. Увеличение количества предприятий на территории РФ, производящих и добывающих сырье для отечественного рынка.</li> <li>4. Постепенный отказ от мероприятий господдержки [13].</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Предприниматели-инноваторы и инновационно ориентированный персонал.</li> <li>2. Маркетологи, специалисты по продвижению отечественной продукции за рубежом.</li> <li>3. Отечественные производители сырья для текстильной и легкой промышленности.</li> <li>4. Технологи, специалисты.</li> </ol>
Оперативные изменения (1 мес. – 1 год):	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проектирование инновационных предприятий.</li> <li>2. Создание представительств отечественной текстильной и легкой промышленности на ключевых зарубежных рынках.</li> <li>3. Формирование системы перекрестного субсидирования производителей сырья.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. На основе зарубежного и отечественного опыта разработать концепцию развития отрасли, современных предприятий, а также разработать систему обучения квалифицированного персонала.</li> <li>2. Подготовка научных исследований по направлениям повышения конкурентоспособности продукции на международных рынках.</li> <li>3. Переориентация и модернизация существующих ресурсодобывающих предприятий [11].</li> <li>4. Доведение конкретной финансовой помощи до предприятий, удовлетворяющих критериям программы, направленных на достижение конечных целей Программы.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Министерства и ведомства.</li> <li>2. Ученые, исследователи.</li> <li>3. Отечественные производители сырья для текстильной и легкой промышленности.</li> <li>4. Министерства и ведомства.</li> </ol>
Операционные изменения (до 1 мес.)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Поддержка финансовой устойчивости участвующих предприятий за счет ежемесячных дотаций / кредитов [7].</li> <li>2. Заключение агентских договоров с международным маркетинговым посредником (посредниками).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Анализ существующих предприятий, обратившихся за финансовой помощью на реализацию конкретных проектов.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Министерства и ведомства.</li> <li>2. Предприниматели-инноваторы и персонал инновационно ориентированных предприятий.</li> </ol>

Анализ общих и частных показателей, отражающих соотношения результатов и затрат на этапах реализации госпрограммы,

например, уровень гармонизации национальных стандартов РФ с международными стандартами, индекс физического объема

инвестиций в основной капитал, удельный вес бюджетных средств во внутренних затратах на исследования и разработки и другие, показал, что их достаточно сложно соотносить с показателями программных результатов. Целевые индикаторы, используемые на этапах реализации госпрограммы, часто демонстрируют разнонаправленную динамику.

Более детальный анализ подпрограмм на первом, втором и частично третьем этапе реализации госпрограммы позволил выявить следующие недостатки: подпрограммы в значительной мере дублируют друг друга; невысокое соответствие затрачиваемых ресурсов и ранговой значимости решаемой проблемы; непроведение или зачастую запоздалое (постфактум) проведение необходимой объективной экспертизы подпрограмм. Таким образом, большинство подпрограмм носит в основном декларативный характер и слабо отвечает методологическим требованиям, предъявляемым к целевым научно-техническим документам.

*Комментарии.* С учетом слабых сторон и угроз международной конкурентоспособности текстильной и легкой промышленности ключевые изменения должны быть сфокусированы по направлениям существенного расширения числа инновационных предприятий отрасли, особенно относящихся к "Индустрии 4.0", в сочетании с наращиванием внутренней обеспеченности сырьем в качестве противодействия негативным экстерналиям внешнего порядка, прежде всего международным санкциям. Кроме того, в условиях перманентного ослабления курса национальной валюты, чтобы таковое способствовало росту конкурентоспособности экспорта, требуется усилить внутреннюю обеспеченность сырьем для текстильной и легкой промышленности. Повышение конкурентоспособности продукции текстильной и легкой промышленности на внешних рынках само по себе не приведет к существенному росту объемов сбыта, для этого потенциальные потребители должны быть знакомы с продукцией и доверять ее качеству; соответствующие аспекты могут быть достигнуты за счет ак-

тивных международных контактов, выставочной деятельности. Ориентируясь на заявленные результаты и активно взаимодействуя с предпринимателями-инноваторами на целевом рынке и агентами импортозамещения на сырьевом, возможно обеспечить достижение целей и задач Программы развития конкурентоспособности текстильной и легкой промышленности [8].

Таким образом, на примере Программы развития конкурентоспособности текстильной и легкой промышленности Минпромторга России могут быть проиллюстрированы такие современные проблемы управления изменениями, как нечеткость постановки целей и задач, несоответствие механизмов изменений поставленным целям, необоснованно широкий масштаб перемен, предполагаемый на среднесрочном временном интервале, несоответствие масштабов изменений располагаемым ресурсам и невозможность охвата всех субъектов перемен с применением текущего инструментария управления изменениями. Соответствующие проблемы и противоречия должны быть устранены при дальнейшем проектировании и реализации государственных программ.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Зернова Л.Е., Ильина С.И., Иващенко Н.С., Политова Р.В., Ордынец А.А. Определение затрат на производство хлопчатобумажной пряжи с помощью метода параметрического планирования // Изв. вузов. Технология текстильной промышленности. – 2021. № 4. С. 48...52.
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.

<https://ivgpu.com/images/docs/nauka/dokumenty/strategiya-razvitiya-leg-prom.pdf>.

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

7. 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. T. 12. № 5 (53). P. 1269...1275.

8. 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. 2016. T. 21. № S6.

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. T. 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. T. 10. №2. P. 1733...1739.

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

13. 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. T. 7. № S10. P. 69.

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

16. Madrahimovich R.N., Bulturbayevich M.B. Advantages of vertical integrated enterprises (under light industry enterprises) // Test Engineering and Management. 2019. T. 81. № 11-12. P. 1596...1606.

17. 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. T. 8. № 11. P. 62...68.

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. T. 8. № 2. P. 4087...4094.

19. 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. T. 11. № 1. P. 141...146.

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. T. 39. № 48. P. 33.

21. 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. T. 8. № 2. P. 4413...4424.

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

## REFERENCES

1. Zernova L.E., Ilyina S.I., Ivashchenko N.S., Politova R.V., Ordynets A.A. Determination of costs for the production of cotton yarn using the method of parametric planning // Izvestiya Vysshikh Uchebnykh Zavedenii, Seriya Tekhnologiya Tekstil'noi Promyshlennosti. 2021. No. 4. S. 48...52.

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. No.3. S. 5...10.

3. Paramonova T.N., Uryaseva T.I., Ramazanov I.A. The market of light and textile industry in the period of import substitution // Trade and Economic Journal. 2016. V. 3. No. 1. S. 53...66.

4. Paramonova T.N., Uryaseva T.I., Ramazanov I.A. The market of light and textile industry in the period of import substitution // Trade and Economic Journal. 2015. No. 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. Source: <https://ivgpu.com/images/docs/nauka/dokumenty/strategiya-razvitiya-leg-prom.pdf>.

6. Aizinova I.M. Russian light industry on the threshold of the world trade organization. Studies on

Russian Economic Development. 2012. V. 23. No. 6. P. 572...584.

7. 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. Vol. 12. No. 5 (53). P. 1269...1275.

8. 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*. 2016. Vol. 21. No. S6.

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. No. 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. No. 2. P. 1733...1739.

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

13. 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. Vol. 7. No. S10. P. 69.

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

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 // *Journal of Physics: Conference Series*. Ser. "Journal of Physics: Conference Series". 2020. P. 012009.

16. Madrahimovich R.N., Bulturbayevich M.B. Advantages of vertical integrated enterprises (under light industry enterprises) // *Test Engineering and Management*. 2019. V. 81. No. 11-12. P. 1596...1606.

17. 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. No. 11. P. 62...68.

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. No. 2. P. 4087...4094.

19. Panasenko S.V., Chegllov 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. T. 11. № 1. P. 141...146.

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. T. 39. № 48. P. 33.

21. 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. T. 8. № 2. P. 4413...4424.

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

Рекомендована кафедрой коммерции и сервиса РГУ им. А.Н. Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство). Поступила 14.12.21 .