

Научная статья
УДК 334.764

Особенности управления инновационными бизнес-проектами в швейной промышленности: сравнительный анализ Бангладеш и Российской Федерации

Амит Кумар Саха,

Российская государственная академия интеллектуальной собственности,
Москва, Россия

Магистрант

amitkumarsaha308812@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0008-8719-4771>

Аннотация. В статье анализируется управление инновационными бизнес-проектами в секторе производства готовой одежды Бангладеш в сравнении с швейной промышленностью Российской Федерации. Бангладеш осуществляет переход от низкокзатратной производственной модели к инновационно-ориентированной конкурентоспособности. Рассматриваются интеграция в глобальные цепочки создания стоимости и модернизация, обусловленная требованиями комплаенса, а также такие вызовы, как технологическая неоднородность, импортозависимость сырья и экологическое давление. Особое внимание уделяется цифровой трансформации, включая автоматизацию и внедрение ERP-систем, а также практикам устойчивого развития, таким как сертификация «зеленых» фабрик. Сравнительный анализ показывает, что Бангладеш реализует экспортноориентированную инновационную модель, тогда как Россия опирается на государственно координируемую промышленную модернизацию. Делается вывод о том, что эффективное управление инновациями и технологическое обновление являются условиями долгосрочной промышленной устойчивости и конкурентоспособности.

Ключевые слова: швейная промышленность Бангладеш, сектор готовой одежды, государственная промышленная политика, глобальные цепочки создания стоимости.

Для цитирования: Саха А.К. Особенности управления инновационными бизнес-проектами в швейной промышленности: сравнительный анализ Бангладеш и Российской Федерации // IP: теория и практика. – 2026. – № 2.

Original article

Amit K. Saha,

Russian State Academy of Intellectual Property, Moscow, Russia

Master's Student

amitkumarsaha308812@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0008-8719-4771>

Peculiarities of Innovative Business Project Management in the Garment Industry: A Comparative Analysis of Bangladesh and the Russian Federation

Abstract. The paper will analyze the issues involved with the running of innovative business initiatives within the Ready-Made Garment (RMG) business of Bangladesh, as compared to the challenges that are faced by the textile industry in the Russian Federation. As the second-largest producer today, Bangladesh is shifting toward the routine of innovation-based competitive posture, as compared to its previous competitive position of low-cost competitiveness. The areas of interest of this enquiry are export dependency, becoming part of worldwide value chains and modernization necessity because of compliance demands, the heterogeneity of technology, reliance on outside raw materials and environmental stress.

The specific topics of digitalization, namely automation, enterprise resource planning (ERP) systems, and applications in quality control with the help of artificial intelligence, along with sustainable development, such as green factory certification and the implementation of renewable energy resources are also given particular attention. The paper highlights the fact that whereas Bangladesh follows an export-oriented innovation model, the situation is different in the Russian textile industry, where the process of industrial modernization is directing, which is organized mainly along governmental information.

The paper has also highlighted the fact that proper management of innovation is a critical aspect in achieving long term sustainability in the industry.

Keywords: Bangladesh Garment Industry, Ready Made Garment (RMG) Sector, State Industrial Policy, Global Value Chains.

For citation: Saha A.K. Peculiarities of Innovative Business Project Management in the Garment Industry: A Comparative Analysis of Bangladesh and the Russian Federation // IP: theory and practice. 2026. No. 2.

Введение

В 2020 г. Бангладеш занял второе место в мире по объему экспорта швейной продукции. Рост отрасли был обусловлен низкой стоимостью рабочей силы. Однако в условиях глобальной конкуренции стратегия ценового лидерства перестает быть достаточной. Международные заказчики предъявляют требования к соблюдению стандартов ESG и внедрению цифровых технологий.

По данным Международной организации труда [1], реформы в сфере инноваций привели к инвестициям в обеспечение промышленной безопасности и модернизацию инфраструктуры. Были реализованы проекты по автоматизации производственных линий, внедрению ERP-систем и экологической сертификации по стандарту LEED.

По оценке McKinsey & Company [2], сегодня развитие швейной индустрии в Бангладеш связано с повышением производительности труда и цифровой трансформацией.

В статье рассматриваются практики инновационного менеджмента в швейной промышленности Бангладеш и проводится сопоставление с швейной промышленностью России.

Методы

В исследовании использован сравнительный метод – для сопоставления ситуации в России и Бангладеш в сфере инноваций в швейной промышленности.

Основное исследование

Определение и концептуальные основы функционирования швейной фабрики в Бангладеш. Швейная промышленность Бангладеш представляет

собой экспортно ориентированную производственную систему, обеспечивающую поставки продукции на ведущие мировые рынки. Отрасль характеризуется трудоемким массовым производством, интеграцией в глобальные цепочки создания стоимости и зависимостью от импортируемого сырья. По данным Всемирного банка [3], Бангладеш занимает второе место в мире по объему экспорта одежды после Китая. Существенную роль в росте отрасли сыграла возможность выхода на внешние рынки в рамках Многостороннего соглашения по текстилю (MFA).

Текстильная промышленность России демонстрирует положительную динамику, обусловленную государственной политикой, направленной на развитие внутреннего производства. Реализован комплекс мер по поддержке отрасли, включая субсидии и льготные кредиты. Существенное внимание уделяется политике импортозамещения.

Сектор готовой одежды является крупнейшим источником экспортной выручки страны.

Формирование отрасли началось в 1980-е годы. В последние годы модель конкурентного преимущества трансформировалась в ориентацию на рост производительности и модернизацию. Инновационное управление связано с внедрением бережливого производства, автоматизированных технологий и ERP-систем. По данным Ассоциации производителей и экспортеров одежды Бангладеш [4], в стране функционируют «зеленые» фабрики, сертифицированные по стандарту LEED.

После 2013 г. реформы отрасли привели к повышению стандартов охраны труда. В отрасли получила развитие модель комплаенс-ориентированных инноваций. В настоящее время управление бизнес-проектами характеризуется формированием модели, сочетающей лидерство по издержкам и соблюдение требований устойчивого развития.

Ключевые характеристики в российском контексте. Организационная структура и стратегическая направленность текстильной и швейной промышленности России отличаются от модели Бангладеш, реализующей экспортно ориентированную модель сектора готовой одежды (далее – RMG). В отличие от Бангладеш, где производственные процессы встроены в глобальные цепочки создания стоимости, российская отрасль ориентирована на внутренний рынок и цели национальной промышленной политики. С организационной точки зрения российская швейная промышленность характеризуется меньшей концентрацией производственных мощностей. Предприятия локализованы в регионах и функционируют в формате индустриальных парков или текстильных кластеров. Отрасль сохраняет зависимость от импорта сырья.

Согласно данным Министерства промышленности и торговли Российской Федерации (далее – Минпромторг России)¹, после 2014 г. развитие сектора определяется задачами импортозамещения и технологической модернизации в условиях геополитических ограничений. С этой целью в России реализуется политика модернизации и предоставления льготного финансирования с целью повышения устойчивости промышленного потенциала.

Таблица

Различия в секторе RMG Бангладеш и России

Фактор	Бангладеш	Россия
Рыночная ориентация	Экспортно ориентированный характер развития	Ориентация на внутренний рынок
Стоимость рабочей силы	Низкая	Средняя или высокая
Факторы, стимулирующие	Требования комплаенса и давление со стороны международных организаций	Политика импортозамещения и

¹ Министерство промышленности и торговли Российской Федерации. Стратегия развития текстильной промышленности Российской Федерации. М., 2022. URL: https://tadviser.com/index.php/Article:Textile_industry_in_Russia (дата обращения: 26.02.2026).

инновационное развитие		государственная поддержка
Роль государства	Меры по стимулированию экспорта	Программы промышленной политики

Проблемы развития и ключевые вызовы. Несмотря на интеграцию сектора готовой одежды Бангладеш в глобальную экспортную систему, отрасль сталкивается с институциональными ограничениями. Одной из проблем остаются условия труда и риски, связанные с соблюдением требований комплаенса. Сохраняется необходимость укрепления системы трудовых отношений.

Существенным ограничением выступает технологическая неоднородность производственных мощностей. Крупные компании внедряют автоматизацию, тогда как часть малых и средних предприятий использует трудоемкие технологии. Также сохраняется зависимость отрасли от импорта сырья. Страна импортирует синтетические волокна и специализированные текстильные материалы. Всемирный банк [3] подчеркивает, что ограниченная вертикальная интеграция сдерживает диверсификацию.

Усиливается экологическое давление на отрасль. Международные бренды требуют соблюдения экологических стандартов. По данным Ассоциации производителей и экспортеров одежды Бангладеш [4], достигнуты успехи в сертификации «зеленых» фабрик.

Макроэкономическим риском выступает концентрация экспортных поставок на рынках Европейского союза и Соединенных Штатов. Всемирной торговой организацией [5] подчеркивается необходимость диверсификации экспортных рынков.

В совокупности указанные факторы формируют стратегическую среду для функционирования системы инновационного менеджмента.

Цифровая трансформация и Индустрия 4.0. Швейные предприятия Бангладеш демонстрируют тенденцию к внедрению цифровой трансформации как элемента управления бизнес-проектами. Традиционные модели заменяются автоматизированными системами, направленными на повышение производительности. Так, на многих экспортно ориентированных предприятиях внедрены автоматизированные раскройные комплексы, обеспечивающие снижение материальных потерь. Ведущие производители внедряют системы контроля качества на основе технологий искусственного интеллекта для выявления дефектов в режиме реального времени. Цифровые решения повышают стабильность качества продукции в условиях глобальных цепочек поставок.



Рис. 1. Внедрение цифровой трансформации и технологий Индустрии 4.0 в швейной промышленности Бангладеш

Другим направлением стало внедрение систем мониторинга производства в режиме реального времени для отслеживания объемов выпуска. Использование таких систем позволяет выявлять узкие места. Процессы управления цепочками поставок интегрируются с платформами планирования ресурсов предприятия (ERP).

По оценке Всемирного банка [3], цифровая трансформация является стратегически необходимой. Темпы роста производительности предприятия определяются цифровыми компетенциями бизнеса.

В свою очередь, McKinsey & Company [2] указывают на риск утраты рыночных позиций при недостаточных инвестициях в модернизацию. Распространение технологий носит неравномерный характер: крупные предприятия активнее внедряют такие решения. Управление инновациями требует инвестиционного планирования и развития цифровых компетенций персонала.

Устойчивое развитие и «зеленое» производство. В системе инновационного менеджмента сектора готовой одежды Бангладеш принципы устойчивого развития приобрели статус стратегического ориентира. В стране функционируют предприятия, сертифицированные по стандарту LEED. Согласно исследованию Ассоциации производителей и экспортеров одежды Бангладеш [4], страна занимает первое место по количеству LEED-сертифицированных фабрик.

Инновационные проекты связаны с установкой очистных сооружений (ETP). Реализуются проекты по внедрению возобновляемых источников энергии.

Существенным направлением является модернизация оборудования с акцентом на энергоэффективность. Внедрение энергоэффективных установок позволяет сократить потребление электроэнергии. По данным Всемирного банка [3], инвестиции обеспечивают снижение производственных издержек.

«Зеленое» производство представляет собой организацию процесса производства, при котором минимизируется углеродный след. В условиях ужесточения требований к ESG параметрам наличие «зеленых» производств становится фактором конкурентного преимущества.

Правительство реализует механизмы поддержки устойчивого производства. Инвестиции в «зеленые» фабрики поощряются налоговыми

льготами. Инициативы в области устойчивого развития представляют собой составляющую инновационной политики отрасли.

Диверсификация и модернизация продуктовой структуры. На протяжении ряда лет сектор готовой одежды Бангладеш концентрировался на массовом производстве простых изделий, формировавших основу экспортной специализации. Ориентация на товары с низкой добавленной стоимостью позволила стране закрепиться в качестве поставщика для международных брендов. Усиление конкуренции обусловило необходимость перехода к диверсификации продуктовой структуры. По оценке McKinsey & Company [2], долгосрочная конкурентоспособность связана с расширением присутствия в сегментах изделий с более высокой добавленной стоимостью на основе синтетических и искусственных волокон.

Диверсификация продукции рассматривается как инструмент повышения прибыльности. Здесь существенным трендом является развитие технических тканей. Наблюдается наращивание инвестиций в модернизацию оборудования. Возрастает значимость производства спортивной одежды, что стимулирует инновации.

Отдельного внимания заслуживает ориентация на продукцию из искусственных и синтетических волокон (ММФ). По данным Всемирного банка [6], рынок демонстрирует рост спроса на синтетические материалы. В Бангладеш активизируются проекты по развитию обратных производственных связей и приобретению оборудования для работы с синтетическими тканями. Реализация преобразований требует капитальных вложений.

В Российской Федерации развитие швейной промышленности происходит в иной логике. Акцент делается на импортозамещение и формирование национальных брендов. Согласно данным Минпромторга России², политика

² Министерство промышленности и торговли Российской Федерации. Стратегия развития текстильной промышленности Российской Федерации. М., 2022. URL: https://tadviser.com/index.php/Article:Textile_industry_in_Russia (дата обращения: 26.02.2026).

направлена на локализацию производства и его модернизацию. Инновационные проекты ориентированы на снижение зависимости от внешних поставщиков.

Таким образом, модернизация продуктовой структуры в Бангладеш происходит в соответствии с внешне ориентированной моделью, тогда как в России инновационные процессы связаны с промышленной политикой.

Государственные инициативы в сфере инновационного развития. Бангладеш переживает трансформацию, обусловленную распространением цифровых технологий. В последнее десятилетие страна формируется как центр цифровых инноваций за счет сочетания государственных инициатив и частных инвестиций.

Государственная политика Бангладеш играет роль в стимулировании инновационных бизнес-проектов в секторе готовой одежды. Значимым инструментом стало формирование экспортно-производственных зон (далее – EPZ), предоставляющих налоговые льготы экспортно ориентированным предприятиям. По данным Управления EPZ Бангладеш [7], зоны стали площадками для привлечения иностранных инвестиций. Упрощенные таможенные процедуры способствуют реализации проектов модернизации.

Формирование экосистемы цифрового предпринимательства является условием перехода Бангладеш к экономике, основанной на знаниях. Развитие компетенций способствует трансформации инновационных идей в бизнес-модели.

В условиях координации усилий Бангладеш формирует институциональную основу, обеспечивающую рост конкурентоспособности. Инициативы, подобные DEIED, способствуют закреплению цифрового предпринимательства как драйвера развития.

В Российской Федерации модернизация связана с государственной промышленной политикой. Минпромторг России формирует механизм поддержки технологического обновления посредством фондов развития и

льготных кредитных программ. Реализуются стимулы для локализации производства.

Опыт обеих стран демонстрирует, что управление бизнес-инициативами требует государственной поддержки.

Примеры корпоративных инноваций. Инновационный менеджмент на корпоративном уровне в секторе готовой одежды Бангладеш определяется деятельностью крупных диверсифицированных групп, интегрирующих стратегии устойчивого развития и цифровизации. Показательным примером выступает корпорация DBL Group, инвестировавшая в создание предприятий, сертифицированных по стандарту LEED. Согласно данным Ассоциации производителей и экспортеров одежды Бангладеш [4], наличие «зеленой» сертификации становится условием конкурентного позиционирования. DBL Group внедряет цифровые технологии и автоматизированные системы. Существенным элементом стратегии является развитие обратной интеграции.

Компания Veximco Textiles выстраивает стратегию на основе вертикальной интеграции. Концентрация процессов в рамках единой структуры обеспечивает координацию и сокращение производственных циклов. Расширение ассортимента отражает переход к продукции с более высокой добавленной стоимостью.

В российском контексте корпоративные инновационные стратегии соотносятся с механизмами государственного заказа. Компании ориентируются на производство технической одежды. Предприятия участвуют в системе государственных контрактов. Минпромторг России [8] подчеркивает значимость выпуска технологически сложной продукции.

Сопоставление моделей позволяет выявить различия в подходах к инновациям. В Бангладеш инновационная активность определяется требованиями глобальных заказчиков, тогда как в России корпоративные инновации встроены в государственную промышленную политику. В обоих

случаях факторами управления выступают инвестиционное планирование и технологическая модернизация.

Государственно-частное партнерство и развитие инновационной экосистемы. Одним из условий устойчивости инновационных бизнес-проектов в секторе готовой одежды Бангладеш является формирование коллаборативной инновационной экосистемы. Траектории модернизации определяются взаимодействием в формате государственно-частного партнерства и участием международных организаций. Международная организация труда [1] подчеркивает, что реформы оказались результатом согласованных действий владельцев фабрик и международных брендов. Многосторонняя модель управления стала элементом инновационного развития отрасли.

Существенной составляющей этого процесса является модернизация человеческого капитала. Углубление цифровизации обуславливает потребность в квалифицированных специалистах. По оценке Всемирного банка [3], устойчивый рост производительности невозможен без развития человеческого капитала. Реализуются программы профессиональной подготовки. Инновационный менеджмент включает инвестиции в оборудование и обучение.

Важным элементом являются финансовые механизмы поддержки проектов. Экологическая трансформация осуществляется при содействии международных финансовых институтов. По данным Ассоциации производителей и экспортеров одежды Бангладеш [4], инструменты «зеленого» финансирования ускорили внедрение энергоэффективных технологий.

Инновационная экосистема текстильной промышленности России характеризуется институциональной координацией. Согласно данным Минпромторга России [8], развитие отрасли опирается на кластерные программы: распространение технологий осуществляется через инновационные центры и кластеры. Российская модель выстроена в соответствии с внутренними промышленными приоритетами.



*Рис. 2. Динамика роста числа швейных предприятий в Бангладеш,
сертифицированных по стандарту LEED*

Таким образом, эффективность инновационного менеджмента в швейной промышленности – как в Бангладеш, так и в России – определяется степенью развитости взаимодействия между предприятиями и государственными институтами. Формирование устойчивых экосистем обеспечивает структурную трансформацию отрасли и укрепление ее конкурентоспособности.

Заключение

Показательным примером трансформации трудоемкого производственного сектора служит развитие отрасли готовой одежды Бангладеш. Сектор опирался на преимущества по издержкам и интеграцию в глобальные цепочки создания стоимости, что позволило стране занять позицию второго по величине экспортера одежды в мире. Сохранение позиций требует перехода к модели, основанной на повышении производительности и технологической модернизации, поскольку в условиях усиления требований комплаенса ценовое преимущество перестает обеспечивать конкурентоспособность.

Эволюция рассматриваемой отрасли после 2013 г. демонстрирует, что инновационная динамика определяется требованиями глобальных заказчиков. Международные бренды предъявляют требования в сфере промышленной безопасности и экологической ответственности. Инновационный менеджмент функционирует в контексте международных стандартов устойчивости.

В Российской Федерации текстильная и швейная промышленность развивается иначе. Приоритеты включают импортозамещение и технологическую модернизацию. Инновационные программы реализуются в рамках государственной промышленной политики и опираются на государственные закупки. Модернизационные процессы ориентированы на укрепление промышленного суверенитета.

В обоих контекстах управление инновационными проектами включает цифровизацию, устойчивое развитие и диверсификацию продукции. В этой связи McKinsey & Company [2] указывают на необходимость расширения присутствия в сегментах продукции из искусственных волокон и технического текстиля. Также требуется инвестирование в автоматизацию и «зеленые» технологии.

Таким образом, будущее швейной промышленности Бангладеш определяется способностью трансформироваться в технологически модернизированную отрасль с высокой добавленной стоимостью. Трансформация предполагает развитие человеческого капитала. Сравнение с российской моделью показывает, что управление инновациями является условием обеспечения долгосрочной устойчивости отрасли.

Список источников

1. International Labour Organization (ILO). Improving Working Conditions in the Ready-Made Garment Sector. – Geneva, 2017. URL: <https://www.ilo.org/projects-and-partnerships/projects/improving-working-conditions-ready-made-garment-sector-bangladesh-phase-ii> (дата обращения: 26.02.2026).
2. McKinsey & Company. Сектор готовой одежды Бангладеш: вызовы дальнейшего роста. – 2019. URL:

https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/dotcom/client_service/consumer%20packaged%20goods/pdfs/bangladesh_ready_made_garment_landscape.ashx (дата обращения: 26.02.2026).

3. Всемирный банк. Бангладеш: трансформация швейного сектора в целях устойчивости и повышения конкурентоспособности. – Вашингтон, 2020. – URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/577721607957799648/txt/The-World-Bank-in-Bangladesh-2020.txt> (дата обращения: 26.02.2026).

4. Ассоциация производителей и экспортеров одежды Бангладеш (BGMEA). Отчет об отраслевой статистике. – Дакка, 2023. URL: <https://download.bgmea.com.bd/BGMEA%20Sustainability%20Report%202023.pdf> (дата обращения: 26.02.2026).

5. Stanford Online. Guide to Innovation Management. URL: <https://online.stanford.edu/guide-innovation-management> (дата обращения: 26.02.2026).

6. World Bank. Industrial Competitiveness and Global Value Chains in Emerging Economies. – Washington, 2021. URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/global-value-chains> (дата обращения: 26.02.2026).

7. BGMEA. About Garments Industry. URL: <https://www.bgmea.com.bd/page/AboutGarmentsIndustry> (дата обращения: 26.02.2026).

8. IMARC Group. Russia Textile Market. URL: <https://www.imarcgroup.com/russia-textile-market> (дата обращения: 26.02.2026).

References

1. International Labour Organization (ILO). Improving Working Conditions in the Ready-Made Garment Sector. – Geneva, 2017. URL: <https://www.ilo.org/projects-and-partnerships/projects/improving-working-conditions-ready-made-garment-sector-bangladesh-phase-ii> (date of access: 26.02.2026).

2. McKinsey & Company. Сектор готовой одежды Бангладеш: вызовы дальнейшего роста. – 2019. URL: https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/dotcom/client_service/consumer%20packaged%20goods/pdfs/bangladesh_ready_made_garment_landscape.ashx (date of access: 26.02.2026).

3. World Bank. Bangladesh: Transforming the Garment Sector for Sustainability and Competitiveness. Washington, DC, 2020. Available at:

<https://documents1.worldbank.org/curated/en/577721607957799648/txt/The-World-Bank-in-Bangladesh-2020.txt> (date of access: 26.02.2026) (in Russ.).

4. Bangladesh Garment Manufacturers and Exporters Association (BGMEA). Industry Statistics Report. Dhaka, 2023. Available at: <https://download.bgmea.com.bd/BGMEA%20Sustainability%20Report%202023.pdf> (date of access: 26.02.2026) (in Russ.).

5. Stanford Online. Guide to Innovation Management. URL: <https://online.stanford.edu/guide-innovation-management> (date of access: 26.02.2026).

6. World Bank. Industrial Competitiveness and Global Value Chains in Emerging Economies. – Washington, 2021. URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/global-value-chains> (date of access: 26.02.2026).

7. BGMEA. About Garments Industry. URL: <https://www.bgmea.com.bd/page/AboutGarmentsIndustry> (date of access: 26.02.2026).

8. IMARC Group. Russia Textile Market. URL: <https://www.imarcgroup.com/russia-textile-market> (date of access: 26.02.2026).

Статья поступила 25.03.2026, принята к публикации 26.05.2026.

© Саха К.А., 2026