

УДК 338.1
DOI 10.47367/0021-3497_2024_6_117

**ИДЕНТИФИКАЦИЯ СТЕЙКХОЛДЕРОВ ПРЕДПРИЯТИЙ
ТЕКСТИЛЬНОЙ ОТРАСЛИ КНР И РФ И РЕКОМЕНДАЦИИ
ПО ОБЕСПЕЧЕНИЮ ИХ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ***

**IDENTIFICATION OF STAKEHOLDERS IN TEXTILE ENTERPRISES
OF CHINA AND RUSSIA AND RECOMMENDATIONS
FOR ENSURING COMPETITIVENESS**

ДЭН ЦЗЮНЬЧЖИ¹, И.И. САВЕЛЬЕВ²

DENG JUNZHI¹, I.I. SAVELEV²

*(¹Шанхайский университет международного бизнеса и экономики, Китай,
²Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова)*

*(¹Shanghai University of International Business and Economics, China,
²Lomonosov Moscow State University)*

E-mail: deng.junzhi@yandex.ru, sii-33@mail.ru

В данной статье предложен инновационный подход, основанный на маркетинге отношений со стейкхолдерами как на ключевом инструменте для укрепления конкурентных позиций текстильных компаний России и

* Статья подготовлена в рамках гранта Российского научного фонда «Институционализация технологического суверенитета РФ в контексте научно-технического взаимодействия со странами БРИКС» (№ соглашения о предоставлении гранта: 24-28-00711).

Китай. Методологическая основа исследования включает нарративный анализ 140 источников, а также 100 интервью с китайскими и 40 интервью с российскими предпринимателями в текстильной отрасли. Результаты показывают, что в Китае важную роль в развитии текстильных предприятий играют удаленные и внешние стейкхолдеры, в то время как государственная поддержка малого и среднего бизнеса способствует созданию устойчивых промышленных кластеров и повышению конкурентоспособности. В России на развитие текстильных компаний оказывают влияние как внутренние, так и внешние стейкхолдеры, а их сбалансированное взаимодействие является критическим для поддержания конкурентных преимуществ. На основе полученных данных разработаны новые стратегии взаимодействия со стейкхолдерами, которые способствуют укреплению взаимовыгодных отношений и конкурентных позиций в условиях нестабильной рыночной среды. Настоящее исследование подчеркивает важность стратегического управления отношениями со стейкхолдерами как ключевого ресурса для долгосрочной конкурентоспособности текстильных компаний.

This article proposes an innovative approach based on stakeholder relationship marketing as a key tool for strengthening the competitive positions of textile companies both in Russia and China. The methodological foundation of the study includes narrative analysis based on the examination of 140 sources, including 100 interviews with Chinese entrepreneurs and 40 interviews with Russian entrepreneurs in the textile industry. The results show that in China, remote and external stakeholders play an important role in the development of textile enterprises, while government support for small and medium-sized businesses contributes to the creation of sustainable industrial clusters and the enhancement of competitiveness. In Russia, both internal and external stakeholders influence the development of textile companies, and their balanced interaction is critical for maintaining competitive advantages. Based on the data obtained, new strategies for stakeholder interaction have been developed, which help to strengthen mutually beneficial relationships and competitive positions in an unstable market environment. This study highlights the importance of strategic stakeholder relationship management as a key resource for the long-term competitiveness of textile companies.

Ключевые слова: текстильные предприятия, маркетинг отношения, теория стейкхолдеров, конкурентоспособность.

Keywords: textile enterprises, relationship marketing, stakeholder theory, competitiveness.

Введение

В условиях глобализации и быстро меняющихся экономических реалий текстильная промышленность сталкивается с новыми вызовами. Эти вызовы, включая усиление конкуренции [4], рост требований к экологической ответственности и внедрение цифровых технологий, требуют от компаний пересмотра традиционных подходов к управлению бизнесом [3]. Особен-

но остро эта проблема стоит для предприятий в таких странах, как Россия и Китай, которые находятся на разных этапах экономического развития, но сталкиваются с общими тенденциями глобального рынка. В данной статье предлагается новый подход на основе маркетинга отношений со стейкхолдерами, который может стать ключевым инструментом укрепления конкурентных позиций предприятий.

Методы

Методологической основой исследования является нарративный анализ [11], который позволяет выявить ключевые закономерности и тенденции через обработку большого объема качественных данных. В рамках данного исследования проанализировано 140 источников, включая отчеты, аналитические статьи и исследования в области текстильной отрасли. Дополнительно проведено 100 интервью с китайскими и 40 интервью с российскими предпринимателями текстильного сектора. Отбор респондентов осуществлялся по критерию вовлеченности в стратегическое управление текстильными предприятиями, что позволило получить более полные данные о взаимодействии с различными стейкхолдерами. Для кодирования текстового материала в данной работе использовалось программное обеспечение Nvivo 12 Plus.

Исследование и обсуждения

Обработка 100 интервью с китайскими текстильными предприятиями позволила выделить 467 ключевых узлов, что привело к 21 начальной категории стейкхолдеров,

а именно: конкуренты, логистические компании, покупатели, внутренние покупатели, иностранные покупатели, посредники, поставщики, дизайнеры, инженеры, персонал, работники, банк, деловые ассоциации, вузы и исследовательские институты, государственные регулирующие органы, Минпромторг, отраслевые ассоциации, СМИ, юридическая фирма, акционеры, директора.

Авторами произведен подсчет частоты появления категориальных понятий и построена круговая диаграмма (рис. 1), из которой видно, что наиболее часто упоминаемыми заинтересованными сторонами в китайских текстильных предприятиях являются государственные регуляторы (21%), покупатели (14%), а также вузы и исследовательские институты (6%). В Китае правительство является самой часто упоминаемой заинтересованной стороной среди респондентов текстильных предприятий. В процессе развития китайских текстильных предприятий макроэкономическое регулирование и формирование предпринимательской среды оказали значительное влияние на развитие компаний.

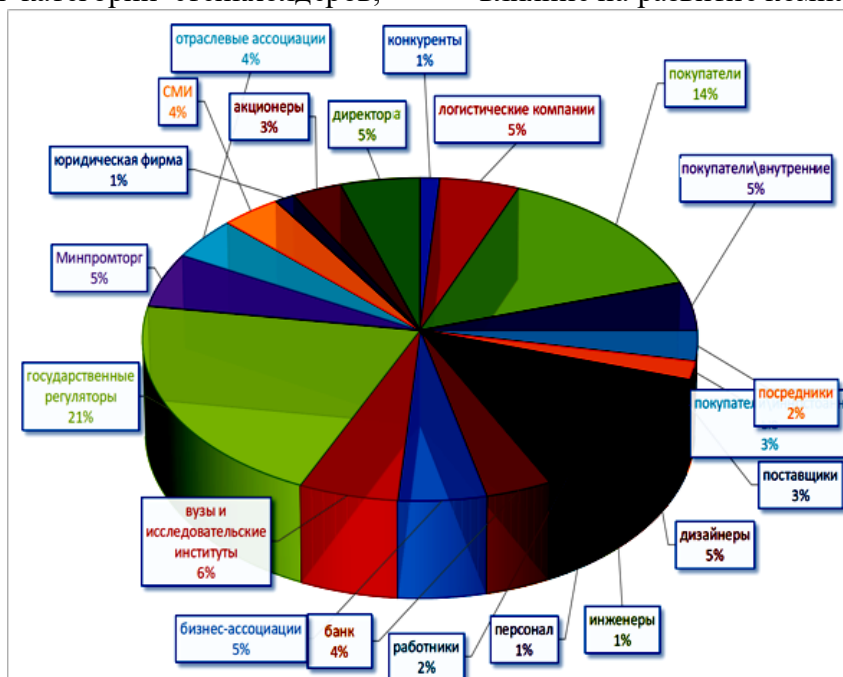


Рис. 1

На основе 40 интервью с российскими текстильными предприятиями выделены 64 ключевых узла, что привело к 16 начальным категориям стейкхолдеров, а

именно: логистические компании, партнеры, посредники, поставщики, потребители, дизайнеры, персонал, продавцы, ассоциации, банк, государственные регуляторы,

СМИ, сообщества, университеты, директора, руководство.

Авторами произведен подсчет частоты появления категориальных понятий и построена круговая диаграмма (рис. 2), из

которой видно, что наиболее часто упоминаемыми заинтересованными сторонами в российских текстильных предприятиях являются директора (30%), потребители (11%) и дизайнеры (11%).

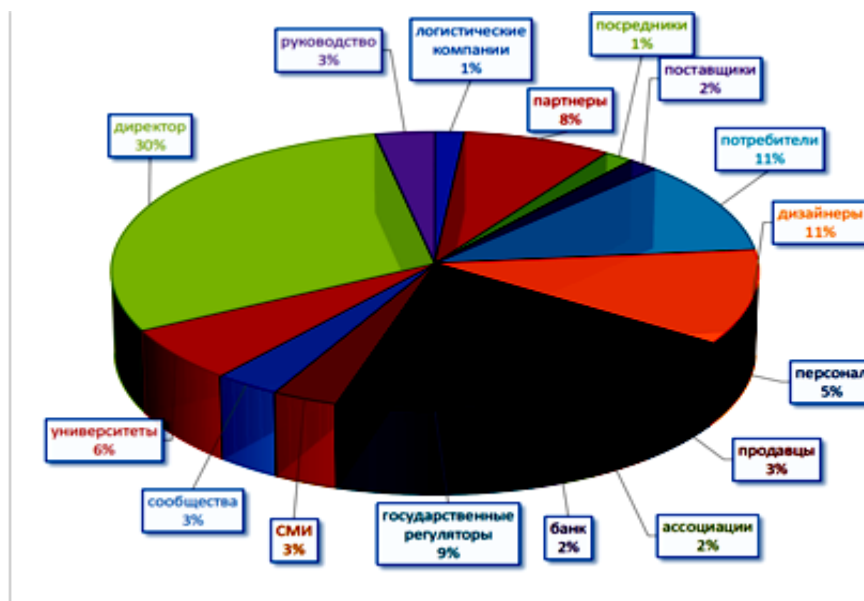


Рис. 2

В данной статье мы определяем стейкхолдеров как разнообразных индивидов или группы на основе теории Р.К. Митчелла [12], способные влиять на достижение корпоративных целей или быть подверженными воздействию корпорации в процессе достижения целей предприятия. Мы можем разделить стейкхолдеров на четыре основные категории, а именно:

- ядерные стейкхолдеры – это те, которые занимают центральное положение на предприятии и способны непосредственно влиять на важные решения и события предприятия, принимать ключевые решения и нести соответствующие риски;

- внутренние стейкхолдеры – это сотрудники, играющие важную роль в обеспечении функционирования и развития предприятия. Внутренние заинтересованные стороны включают всех сотрудников, которые работают на предприятии, и, хотя они не принимают ключевые решения и не несут ключевые риски, их усилия напрямую влияют на результативность;

- внешние стейкхолдеры – это индивиды или группы, находящиеся вне предприятия

и способные оказывать на него прямое воздействие, а также предоставлять определенные ресурсы и услуги для его функционирования и развития. Внешние стейкхолдеры не являются членами организации и не могут ее представлять. Потребители, поставщики, посредники, конкуренты и т. д. – все они находятся за пределами предприятия и являются типичными примерами внешних заинтересованных сторон;

- удаленные стейкхолдеры – это индивиды или группы, находящиеся в отдалении от предприятия и не имеющие возможности оказывать на него прямое влияние. Типичными примерами удаленных стейкхолдеров являются ассоциации, университеты, СМИ и т. п. Удаленные стейкхолдеры обычно оказывают косвенное влияние, их действия или ресурсы могут поддерживать долгосрочное выживание и развитие предприятия.

В соответствии с предложенной выше моделью классификации на основе интервью с китайскими текстильными предприятиями мы выделили следующие категории заинтересованных сторон: «ядро» (ак-

ционеры, директора), «внешние» (покупатели, поставщики, конкуренты), «внутренние» (дизайнеры, инженеры, работники) и «удаленные» (государственные регуляторы, отраслевые ассоциации, СМИ).

Основываясь на 100 интервью с представителями китайских текстильных предприятий, можно сделать вывод, что влияние заинтересованных сторон из категорий «удаленные стейкхолдеры» и «внешние стейкхолдеры» оказывает наибольший эффект на деятельность предприятий, причем они занимают доминирующее положение, в то время как категории «ядерные стейкхолдеры» и «внутренние стейкхолдеры» (рис. 3) играют более скромную роль.

С целью обеспечения благоприятной деловой среды с разных сторон предпринимаются шаги по предоставлению субси-

дий, что способствует активизации бизнеса в сфере текстильного производства. Традиционная культура семейных ценностей в Китае также способствует интеграции родственников в бизнес [7]. Фактически семейные бизнесы и сотрудничество между односельчанами, основанное на обмене ресурсами, способствуют расширению и укреплению предприятий. В текстильной отрасли Китая доминируют малые и средние частные предприятия, объединяющиеся в промышленные кластеры для достижения экономической эффективности масштаба [6]. Эти предприятия охватывают всю вертикальную цепочку производства текстильных изделий и создают устойчивую экосистему текстильной индустрии.

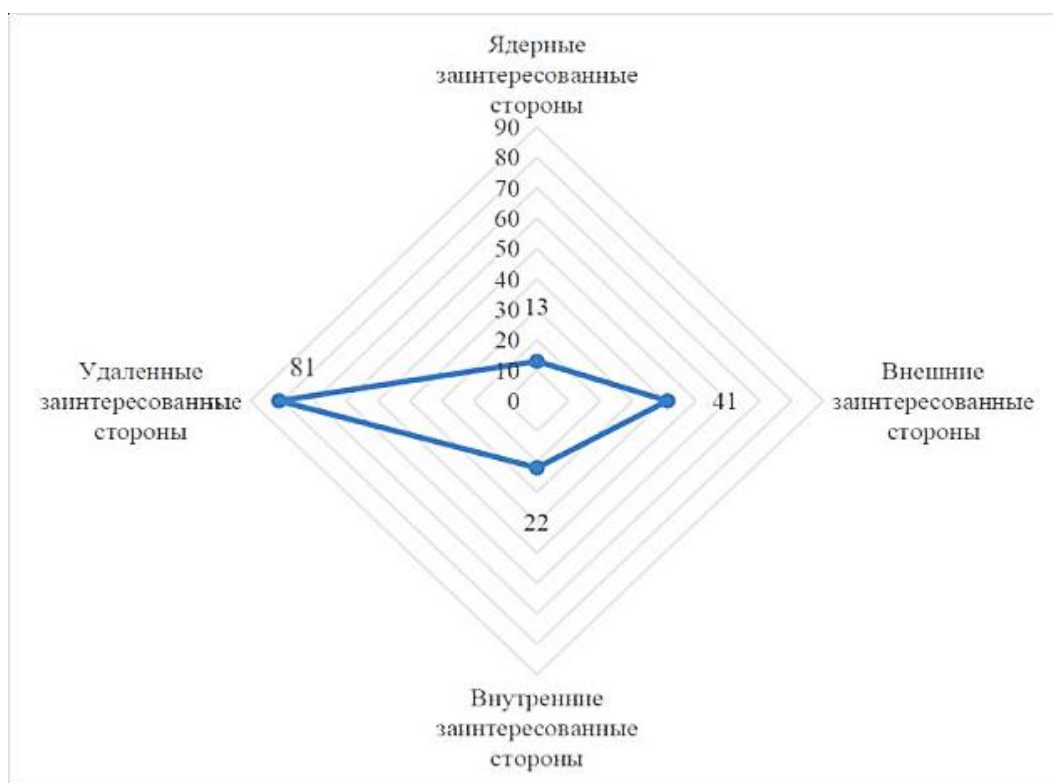


Рис. 3

Исходя из 40 интервью с представителями российских текстильных предприятий можно отметить, что влияние заинтересованных сторон из категорий «ядерные стейкхолдеры» и «удаленные стейкхолдеры» оказывает значительное воздействие на деятельность предприятий. При этом

«внутренние стейкхолдеры» и «внешние стейкхолдеры» также играют немаловажную роль (рис. 4). Четыре категории заинтересованных сторон оказывают сбалансированный эффект на развитие текстильных предприятий.



Рис. 4

Основываясь на теории конкурентоспособности предприятий, можно отметить, что на развитие конкурентоспособности российских текстильных предприятий влияют как внутренние, так и внешние факторы. Они оказывают определенное воздействие на предприятия, формируя их способности и ресурсы. Обеспечение равновесных и гармоничных отношений между четырьмя видами заинтересованных сторон является ключевым для поддержания конкурентоспособности российских

текстильных предприятий. Каждый из этих видов заинтересованных сторон оказывает влияние на предприятия в своей области, поэтому необходимо принимать ряд мер для удовлетворения их потребностей и обеспечения общего баланса.

Основываясь на идентификации четырех ключевых заинтересованных сторон в текстильной промышленности, предлагаем следующие стратегии маркетинга отношений с целью усиления конкурентоспособности предприятия (табл. 1).

Таблица 1

Группы заинтересованных сторон	Подходы для обеспечения конкурентоспособности предприятий	Стратегии
Ядерные заинтересованные стороны	Улучшение репутации и доверия, усиление инвестиционного потенциала	Разработка планов развития на основе долгосрочных стратегий с учетом концепции «Умная Фабрика» и цифровой трансформации. Внедрение технологий ИИ и анализа Больших Данных для принятия решений на акционерских собраниях.
		Проведение регулярных встреч с акционерами для обмена мнениями, в том числе через виртуальные платформы, с учетом возможности «умного» участия акционеров.
		Активное участие директоров в образовательных программах, ориентированных на цифровизацию бизнеса и применение ИИ.
Внешние заинтересованные стороны	Создание уникальных преимуществ, оптимизация поставок	Развитие сети партнеров для расширения географии поставок с учетом перспектив сближения России и Китая в рамках экономической кооперации. Эксплуатация концепции «Умной Логистики» для оптимизации транспортировки и мониторинга.
		Продвижение экологически чистых и инновационных материалов с привлечением особого внимания к экологической устойчивости, что важно для российско-китайских отношений.
		Активное использование социальных сетей для маркетинга и распространения информации об «умных» и инновационных продуктах.

Внутренние заинтересованные стороны	Содействие инновациям, улучшение качества производства	Внедрение концепции «Индустрия 4.0» и «Умная Фабрика» с учетом потенциала Big Data и AI в производственных процессах.
		Обучение персонала навыкам работы с новыми технологиями, в том числе с использованием платформ «умного» обучения.
		Развитие инновационных практик, таких как 3D-печать текстильных изделий, с использованием концепции «умного дизайна».
Удаленные заинтересованные стороны	Поддержка устойчивости и социальной ответственности	Вовлечение в программы по рециркуляции и устойчивости в контексте «зеленой» экономики и социальной ответственности.
		Сотрудничество с университетами и исследовательскими центрами с учетом сотрудничества России и Китая в области науки и технологий.
		Участие в государственных программных инициативах, таких как «Цифровая Россия» и «Made in China 2025», с целью усиления интеграции цифровых технологий в текстильную индустрию.
		Продвижение бренда через СМИ и социальные сети с акцентом на технологический прогресс и социальное влияние.

Через эти шаги текстильные предприятия могут максимально использовать ресурсы отношений, преобразовывая потенциальные социальные связи в бизнес-партнерства, тем самым повышая конкурентоспособность предприятия [5]. В эпоху искусственного интеллекта и «умного» текстиля [2], используя анализ данных, технологии и инновационные методы продаж, можно лучше удовлетворить потребности рынка [1], построить более прочные социальные связи, стимулировать устойчивый рост и успешное развитие компании.

ВЫВОДЫ

Стратегия маркетинга отношений на основе теории стейкхолдеров представляет собой системный подход, требующий согласованного взаимодействия всех подразделений предприятия [9]. Для успешной реализации этой стратегии важно интегрировать ее принципы в корпоративную культуру, управление человеческими ресурсами и информационную инфраструктуру. Ключевым фактором успешного применения стратегии является вовлечение всех заинтересованных сторон в совместное создание ценности, а не ограничение этой задачи лишь рамками маркетингового отдела. Компании необходимо реорганизовать свою структуру и процессы, чтобы

внедрить стейкхолдер-ориентированный подход. В Китае удаленные и внешние стейкхолдеры играют ключевую роль благодаря тесным связям с международными партнерами, что обеспечивает доступ к новым технологиям [8]. В России большую роль играют внутренние стейкхолдеры и государственное регулирование. Оба сценария требуют различных стратегий управления [10].

Таким образом, стратегическое управление стейкхолдерами является ключевым ресурсом для долгосрочной конкурентоспособности. Предложенные модели могут стать основой для устойчивых бизнес-стратегий как в Китае, так и в России с возможностью их адаптации под специфические условия регионов.

ЛИТЕРАТУРА

1. Азоев Г.Л., Сумарокова Е.В., Котова А.Н. Маркетинговый подход к масштабированию бизнеса инновационного стартапа // Вестник университета. 2023. № 9. С. 38...47.
2. Акимова В.В., Кулцова М.А. Швейная промышленность Азии на современном этапе: географические особенности развития и главные ареалы концентрации // Вестник Санкт-Петербургского университета. Науки о Земле. 2022. Т. 67, № 3. С. 386...408.
3. Баркалов С.А., Крюков С.В., Ханов А.М. Задача повышения конкурентоспособности предприятия // Вестник Воронежского государственного

технического университета. 2010. Т. 6, №. 7. С. 136...138.

4. *Гаджиев Ю.А.* Теория конкурентных преимуществ: ресурсный подход // Актуальные проблемы, направления и механизмы развития производительных сил Севера. М., 2022. С. 209...218.

5. *Горина Я.М.* Факторная оценка конкурентоспособности предприятий текстильной промышленности // Вестник Череповецкого государственного университета. 2012. Т. 2, № 3 (41). С. 58...60.

6. *Дэн Ц.* Анализ жизненного цикла текстильных кластеров: на примере китайских текстильных предприятий провинции Чжэцзян // Научные исследования экономического факультета. Электронный журнал. 2023. Т. 15, № 2. С. 58...79.

7. *Дэн Ц.* Маркетинг отношений со стейкхолдерами как основной подход для обеспечения конкурентоспособности компании // Инновации и инвестиции. 2023. №12. С. 487...491.

8. *Ильenkova К.М.* Методика оценки эффективности взаимодействия компании с поставщиками на основе маркетинга взаимоотношений // Вестник Пермского университета. Серия: Экономика. 2019. Т. 14, № 4. С. 637...659.

9. *Куц С.П.* Маркетинг взаимоотношений на промышленных рынках. СПб.: Санкт-Петербургский университет, 2006.

10. *Оборин М.С., Савельев И.И.* Инструменты проектного сотрудничества кластеров текстильной промышленности на региональных рынках // Известия высших учебных заведений. Технология текстильной промышленности. 2023. №6(408). С. 27...34.

11. *Тамбовцев В.Л., Бузулукова Е.В., Валитова Л.А. и др.* Методология нарративного анализа в экономике: случай предпринимательских сетей // Вопросы экономики. 2023. № 7. С. 81...99.

12. *Mitchell R.K., Lee J.H.* Stakeholder identification and its importance in the value creating system of stakeholder work // The Cambridge handbook of stakeholder theory. 2019. № 1. P. 53...73.

REFERENCES

1. *Azoev G.L., Sumarokova E.V., Kotova A.N.* Marketing approach to scaling the business of an innovative startup // Bulletin of the University. 2023. No. 9. P. 38...47.

2. *Akimova V.V., Kuptsova M.A.* Garment industry of Asia at the present stage: geographical features of development and main areas of concentration // Bulletin of the St. Petersburg University. Earth Sciences. 2022. Vol. 67, No. 3. P. 386...408.

3. *Barkalov S.A., Kryukov S.V., Khanov A.M.* The task of increasing the competitiveness of an enterprise // Bulletin of the Voronezh State Technical University. 2010. Vol. 6, No. 7. P. 136...138.

4. *Gadzhiev Yu.A.* Theory of competitive advantages: the resource approach // Actual problems, directions and mechanisms for the development of productive forces of the North. M., 2022. P. 209...218.

5. *Gorina Ya.M.* Factor assessment of the competitiveness of textile industry enterprises // Bulletin of Cherepovets State University. 2012. Vol. 2, No. 3 (41). P. 58...60.

6. *Deng Junzhi.* Analysis of the life cycle of textile clusters: on the example of Chinese textile enterprises in Zhejiang Province // Scientific research of the Faculty of Economics. Electronic journal. 2023. Vol. 15, No. 2. P. 58...79.

7. *Deng Junzhi.* Marketing of relationships with stakeholders as the main approach to ensuring the competitiveness of the company // Innovations and Investments. 2023. No. 12. P. 487...491.

8. *Ilyenkova K.M.* Methodology for assessing the effectiveness of a company's interaction with suppliers based on relationship marketing // Bulletin of Perm University. Series: Economics. 2019. Vol. 14, No. 4. P. 637...659.

9. *Kushch S. P.* Relationship marketing in industrial markets. SPb: St. Petersburg University, 2006.

10. *Oborin M.S., Savelyev I.I.* Tools for project cooperation of textile industry clusters in regional markets // Izvestiya Vysshikh Uchebnykh Zavedenii, Seriya Tekhnologiya Tekstil'noi Promyshlennosti. 2023. No. 6 (408). P. 27...34.

11. *Tambovtsev V.L., Buzulukova E.V., Valitova L.A. etc.* Methodology of narrative analysis in economics: the case of entrepreneurial networks // Voprosy ekonomiki. 2023. No. 7. P. 81...99.

12. *Mitchell R. K., Lee J. H.* Stakeholder identification and its importance in the value creating system of stakeholder work // The Cambridge handbook of stakeholder theory. 2019. No. 1. P. 53...73.

Рекомендована лабораторией институционального анализа экономического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова. Поступила 07.10.24.