

УДК 65.011.12

***СТЕЙКХОЛДЕРСКИЙ ПОДХОД В СТРАТЕГИЧЕСКОМ АНАЛИЗЕ: ПУТЬ
К УСТОЙЧИВОМУ РАЗВИТИЮ И КОНКУРЕНТНОМУ ПРЕВОСХОДСТВУ
КОМПАНИИ***

Кузнецова А.Н.,¹

студентка магистратуры,

*Калужский филиал Финансового университета при Правительстве Российской
Федерации,*

Калуга, Российская Федерация

Лебедева Д.А.,

студентка магистратуры,

*Калужский филиал Финансового университета при Правительстве Российской
Федерации,*

Калуга, Российская Федерация

Аннотация

Данная статья посвящена роли стейкхолдерского подхода в стратегическом анализе, его влиянию на эффективность стратегического управления компаниями в условиях глобализации. Анализируется важность учёта интересов заинтересованных сторон (стейкхолдеров) для устойчивого развития бизнеса. Рассматривается методология анализа стейкхолдеров, включающая их идентификацию, оценку влияния и разработку коммуникационных стратегий.

¹ Научный руководитель – Ерохина В.Н., к.э.н., доцент, Калужский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, Калуга, Российская Федерация
Scientific supervisor – Erokhina V.N., Candidate of Economics, Associate Professor, Kaluga Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Kaluga, Russian Federation
Дневник науки | www.dnevniknauki.ru | СМИ ЭЛ № ФС 77-68405 ISSN 2541-8327

Приводятся примеры успешных практик российских компаний, таких как Сбербанк и «Газпром». На основании изложенного материала делается вывод о том, что стейкхолдерский подход является важным инструментом для повышения устойчивости и конкурентоспособности современного бизнеса.

Ключевые слова: стратегический анализ, заинтересованные стороны (стейкхолдеры), стейкхолдерский подход, развитие компании, отечественные компании, конкурентоспособность.

***A STAKEHOLDER APPROACH TO STRATEGIC ANALYSIS: THE PATH TO
SUSTAINABLE DEVELOPMENT AND COMPETITIVE SUPERIORITY OF
THE COMPANY***

Kuznetsova A.N.,

graduate student,

*Kaluga Branch of the Financial University under the Government of the Russian
Federation,*

Kaluga, Russian Federation

Lebedeva D.A.,

graduate student,

*Kaluga Branch of the Financial University under the Government of the Russian
Federation,*

Kaluga, Russian Federation

Abstract

The article is devoted to the role of the stakeholder approach in strategic analysis, its impact on the effectiveness of strategic management of companies in the context of globalization. The importance of taking into account the interests of stakeholders for sustainable business development is analyzed. A methodology for analyzing stakeholders is considered, including their identification, impact assessment, and development of communication strategies. Examples of successful practices of Russian companies such as Sberbank and Gazprom are given. Based on the presented material, it is concluded that the stakeholder approach is an important tool for increasing the sustainability and competitiveness of modern business.

Keywords: strategic analysis, stakeholders, stakeholder approach, company development, domestic companies, competitiveness.

В условиях глобализации и стремительных изменений в экономической среде современные предприятия сталкиваются с необходимостью эффективного стратегического управления. Стратегический анализ позволяет не только оценить текущее состояние компании, но и предвидеть будущие тенденции, идентифицировать новые возможности и потенциальные угрозы [1]. Его неотъемлемой частью являются так называемые заинтересованные стороны (стейкхолдеры), их интересы и ожидания.

Считается, что основной источник концепции стейкхолдеров – это труд Эдварда Фримена «Стратегический менеджмент: стейкхолдерский подход». Согласно ему, стейкхолдерами компании являются любые индивидуумы, группы или организации, оказывающие значимое влияние на принимаемые компанией решения и/или оказывающиеся под воздействием этих решений [9].

Целью настоящего исследования является анализ влияния стейкхолдерского подхода на эффективность стратегического управления компаниями.

Оценивая роль стейкхолдерского подхода относительно стратегического управления компанией, можно сказать, что её устойчивое развитие невозможно без всестороннего учёта мнений и потребностей всех заинтересованных сторон, влияющих на её деятельность или затрагиваемых результатами её работы. Важно отметить, что стейкхолдеры включают не только акционеров и высшее руководство, но и сотрудников, клиентов, поставщиков, партнёров, государственные органы, местное сообщество и даже конкурентов. Каждый из этих субъектов обладает уникальными ожиданиями и может оказывать как позитивное, так и негативное воздействие на бизнес-процессы и развитие компании. В свою очередь, основной целью анализа стейкхолдеров является идентификация и ранжирование приоритетности различных групп стейкхолдеров, а также разработка механизмов гармонизации их интересов с корпоративными стратегиями и целями. Для её достижения применяются комплексные аналитические инструменты, включая матрицу власти-влияния, карту стейкхолдеров, методику PESTEL-анализа и SWOT-анализ. Эти методы обеспечивают систематизацию и структурирование работы с разнообразными факторами внешней и внутренней среды организации [5].

Рассмотрим основные элементы методики анализа стейкхолдеров.

1. Идентификация. Определение состава заинтересованных сторон и их роли в стратегическом контексте компании.
2. Анализ степени заинтересованности. Оценка относительной значимости каждой группы стейкхолдеров для достижения стратегических целей организации.

3. Определение воздействия. Идентификация направлений и форм потенциального влияния стейкхолдеров на операционную деятельность и стратегическое развитие компании.

4. Разработка стратегии коммуникации. Формирование оптимальных коммуникационных каналов и механизмов взаимодействия между руководством компании и стейкхолдерами.

Данная методика обеспечивает компаниям адаптацию к динамическим изменениям внешней среды, минимизацию рисков конфликтов и повышение их устойчивости на конкурентном рынке [8].

Поскольку учёт интересов стейкхолдеров является ключевым фактором в формировании позитивного имиджа компании на рынке, укреплении корпоративной культуры и стимулировании инвестиционной привлекательности, также целесообразно проанализировать конкретные аспекты практического применения данного подхода с целью выявления его эффективности и влияния на устойчивое развитие организации.

Одной из ключевых функций эффективного учёта интересов стейкхолдеров является обеспечение высокого качества корпоративных решений. Компании, интегрирующие в свою деятельность механизмы учёта интересов широкого круга стейкхолдеров, значительно снижают риск принятия непродуманных решений и повышают уровень доверия общественности к стратегическим инициативам руководства [4].

В частности, российские компании, внедряющие принципы ESG (экологическое, социальное и корпоративное управление), активно применяют стейкхолдерский подход для оценки репутационных рисков и создания устойчивых конкурентных преимуществ. При этом глобальные стандарты отчётности (GRI) служат ориентиром для формирования прозрачной нефинансовой отчётности [2].

Позитивное восприятие компании обществом является ключевым фактором, оказывающим непосредственное влияние на конкурентоспособность её продукции и услуг. Организации, которые активно учитывают интересы различных социальных групп и демонстрируют приверженность принципам социальной ответственности и этичности в ведении бизнеса, создают прочную основу для укрепления доверия со стороны клиентов и повышения уровня продаж. Это, в свою очередь, способствует формированию устойчивого конкурентного преимущества на рынке.

На российском рынке можно наблюдать успешные примеры интеграции принципов социальной ответственности через взаимодействие с широким кругом стейкхолдеров. В частности, ПАО Сбербанк регулярно публикует детальные отчёты о своей деятельности, учитывающие требования различных заинтересованных сторон [6]. Данный подход не только способствует улучшению имиджа банка среди клиентов и инвесторов, но и служит индикатором его приверженности высоким стандартам корпоративного управления и социальной ответственности.

Финансовые рынки проявляют повышенную чувствительность к качеству управления рисками и уровню прозрачности отчётности компаний. В условиях глобализации и усложнения регуляторной среды инвестиционные фонды отдают предпочтение компаниям, демонстрирующим высокий уровень готовности к взаимодействию с широким кругом заинтересованных сторон. Применение стейкхолдерского подхода позволяет не только оптимизировать доступ к финансовым ресурсам, но и существенно снизить вероятность возникновения негативных событий, обеспечивая тем самым высокую степень доверия со стороны инвесторов и кредиторов [3].

В качестве примера можно привести компанию «Газпром», которая последовательно внедряет стратегию взаимодействия с международными партнёрами и регулирующими структурами [7]. Данная стратегия способствует

Дневник науки | www.dnevniknauki.ru | СМИ Эл № ФС 77-68405 ISSN 2541-8327

формированию устойчивого имиджа компании как надёжного инвестиционного объекта, что, в свою очередь, обеспечивает стабильное привлечение капитала и поддержание высокого уровня капитализации.

Таким образом, стейкхолдерский подход функционирует как высокоэффективный инструмент стратегического анализа и планирования, обеспечивая организациям возможность оптимального распределения ресурсов и эффективного управления взаимоотношениями с внешними и внутренними заинтересованными сторонами.

Библиографический список:

1. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание. – СПб.: Питер, 2009. – 343 с.
2. Борзаков Д.В. Эволюция руководств и стандартов Global Reporting Initiative по отчётности в области устойчивого развития / Регион: системы, экономика, управление. – 2022. – №1 (56). – С. 85–92.
3. Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П. Стратегическое управление: Учебник. – М.: Омега-Л, 2004. – 472 с.
4. Джонсон Дж. Корпоративная стратегия: теория и практика / Дж. Джонсон, К. Шоулз, Р. Уиттингтон. – М.: Вильямс, 2007. – 789 с.
5. Минцберг Г. Стратегическое сафари. Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / Г. Минцберг, Б. Альстранд, Ж. Лампель. – М.: Альпина Паблишер, 2017. – 367 с.
6. Официальный сайт ПАО Сбербанк. URL: <https://www.sberbank.com/ru/investor-relations/groupresults> (дата обращения: 14.05.2026).

7. Официальный сайт ПАО «Газпром». URL: <https://www.gazprom.ru/investors/disclosure/> (дата обращения: 14.05.2026).

8. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (PMBOK® Guide). – 5-е изд. – Newtown Square: Project Management Institute, 2013. – 586 с.

9. Freeman R.E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. – Marshfield, Massachusetts: Pitman Publishing Inc., 1984. – 296 p.