

УДК 65.011.12

***ИЗМЕНЕНИЕ ПРИОРИТЕТОВ СТЕЙКХОЛДЕРОВ КАК ФАКТОР
ТРАНСФОРМАЦИИ СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ НА ЭТАПАХ ЕЕ
ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА***

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 исследованию влияния изменения приоритетов заинтересованных сторон на трансформацию стратегии компании в зависимости от этапа ее жизненного цикла. Анализируется эволюция состава и интересов стейкхолдеров на стадиях зарождения, роста, зрелости и спада/обновления организации. Обосновывается необходимость динамического подхода к анализу стейкхолдеров для предотвращения стратегического дрейфа

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 | СМЭЛ № ФС 77-68405 ISSN 2541-8327

и обеспечения устойчивого развития бизнеса. На основании изложенного материала делается вывод о том, что способность компании адаптировать свою стратегию под меняющиеся ожидания ключевых групп влияния является критическим фактором конкурентоспособности.

Ключевые слова: жизненный цикл компании, стейкхолдеры, стратегическая трансформация, стейкхолдерский подход, стратегический анализ, корпоративное управление.

***CHANGING THE PRIORITIES OF STAKEHOLDERS AS A FACTOR IN THE
TRANSFORMATION OF A COMPANY'S STRATEGY AT THE STAGES OF ITS
LIFE CYCLE***

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

This article is devoted to the study of the impact of changes in the priorities of stakeholders on the transformation of a company's strategy depending on the stage of its life cycle. The article analyzes the evolution of the composition and interests of stakeholders at the stages of the origin, growth, maturity and decline/renewal of the organization. The necessity of a dynamic approach to stakeholder analysis is substantiated in order to prevent strategic drift and ensure sustainable business development. Based on the presented material, it is concluded that the company's ability to adapt its strategy to the changing expectations of key influence groups is a critical factor in competitiveness.

Keywords: company lifecycle, stakeholders, strategic transformation, stakeholder approach, strategic analysis, corporate governance.

В условиях высокой турбулентности современной экономической среды компании не могут рассматриваться как статичные образования. Организации проходят через определенные этапы своего развития, которые в стратегическом менеджменте принято называть жизненным циклом. Согласно классическим теориям жизненного цикла компании (в частности, концепциям И. Адизеса и Л. Грейнера), на каждом этапе своего существования бизнес сталкивается с уникальными вызовами, требует специфических управленческих решений и, что особенно важно, взаимодействует с меняющимся кругом заинтересованных сторон (стейкхолдеров) [1].

Целью настоящего исследования является анализ того, как трансформация приоритетов стейкхолдеров на различных этапах жизненного цикла компании выступает драйвером изменения ее корпоративной стратегии.

Стейкхолдерский подход, основоположником которого является Э. Фримен, предполагает, что организация должна создавать ценность для всех

Дневник науки | www.dnevniknauki.ru | СМН ЭЛ № ФС 77-68405 ISSN 2541-8327

заинтересованных сторон [6]. Однако статичное восприятие стейкхолдеров является серьезной стратегической ошибкой. По мере перехода компании от одной стадии жизненного цикла к другой, меняется не только состав стейкхолдеров, но и их влияние, а также их ожидания от бизнеса. Игнорирование этих изменений ведет к «стратегическому дрейфу» и потере конкурентных преимуществ. Рассмотрим данный процесс подробно в Таблице 1.

Таблица 1 – Эволюция приоритетов стейкхолдеров и соответствующая трансформация стратегии на основных этапах жизненного цикла организации.

Описание этапа жизненного цикла компании	Приоритеты стейкхолдеров	Трансформация стратегии
1. Стадия зарождения (стартап, становление)		
Компания только выходит на рынок. Ключевыми стейкхолдерами выступают основатели, первые сотрудники (энтузиасты), бизнес-ангелы или венчурные инвесторы, а также ранние последователи (early adopters).	Выживание компании, проверка бизнес-модели, создание минимально жизнеспособного продукта (MVP), высокая толерантность к риску.	Стратегия носит гибкий, неформализованный характер. Основной фокус делается на инновации, поиск product-market fit (соответствия продукта рынку) и привлечение начального финансирования. Коммуникация со стейкхолдерами носит неформальный, прямой характер.
2. Стадия роста		
Компания доказала свою жизнеспособность и начинает масштабироваться. Круг стейкхолдеров расширяется: появляются крупные институциональные инвесторы, банки-кредиторы, формирующийся средний менеджмент, расширяющаяся клиентская база и первые регуляторы.	Захват доли рынка, рост выручки, формализация бизнес-процессов, повышение операционной эффективности. Инвесторы требуют возврата вложений и прозрачности.	Стратегия трансформируется из предпринимательской в управленческую. Происходит формализация структуры, внедрение систем KPI, агрессивный маркетинг и экспансия. Компания начинает выстраивать системные коммуникации с новыми группами влияния, такими как финансовые институты и отраслевые регуляторы [2].

3. Стадия зрелости		
Компания занимает устойчивую позицию на рынке, темпы роста стабилизируются. На этом этапе состав стейкхолдеров становится максимально широким и разнообразным: массовые акционеры, государственные органы, местные сообщества, профсоюзы, широкие слои потребителей, экологические и социальные организации.	Стабильность, предсказуемость дивидендов, минимизация рисков, социальная ответственность, экологическая устойчивость.	Стратегия фокусируется на оптимизации затрат, защите рыночной доли, диверсификации и управлении рисками. Именно на этой стадии критическое значение приобретает интеграция принципов ESG (экологическое, социальное и корпоративное управление). Компании вынуждены трансформировать свою стратегию, чтобы соответствовать растущим требованиям общества и государства, публикуя нефинансовую отчетность и реализуя социальные проекты [3]. Игнорирование приоритетов местных сообществ или экологических организаций на этом этапе может привести к репутационным кризисам и потере лицензии на деятельность.
4. Стадия спада или обновления		
Компания сталкивается с насыщением рынка, устареванием технологий или изменением потребительских предпочтений. Ключевыми стейкхолдерами становятся кредиторы, антикризисные управляющие, инвесторы специализирующиеся на distressed assets (проблемных активах), а также лояльные, но сокращающиеся группы клиентов.	Сохранение остаточной стоимости, реструктуризация долгов, поиск новых точек роста или управляемый выход из бизнеса.	Стратегия радикально меняется на антикризисную (turnaround strategy). Происходит сокращение издержек, divestment (продажа непрофильных активов), либо, в случае успешного обновления, стратегический разворот (pivot) в сторону новых бизнес-моделей и инноваций, что требует привлечения совершенно новых компетенций и партнерств [5].

Практика российских и международных компаний демонстрирует, как смена приоритетов стейкхолдеров на разных этапах жизненного цикла вынуждает бизнес трансформировать стратегию. В российской практике яркий пример представляет ПАО «Озон»: на стадии перехода от роста к зрелости круг Дневник науки | www.dnevnika.ru | СМН ЭЛ № ФС 77-68405 ISSN 2541-8327

стейкхолдеров компании существенно расширился за счет институциональных инвесторов и массового потребителя, чьи ожидания сместились в сторону масштабируемости и юнит-экономики. Это вынудило компанию радикально трансформировать стратегию – уйти от модели классического онлайн-ритейлера к экосистемному маркетплейсу, потребовавшему колоссальных инвестиций в логистическую инфраструктуру и IT-платформу [4].

Среди зарубежных компаний показателен опыт LEGO, пережившей в начале 2000-х годов кризис, вызванный потерей связи с ключевым стейкхолдером – конечным потребителем (детьми), в угоду финансовым аналитикам и диверсификации в непрофильные активы. Смена руководства и возвращение фокуса к основному продукту, а также вовлечение сообщества взрослых фанатов (Adult Fans of LEGO) в процесс разработки новых наборов позволили компании превратить лояльных потребителей в со-стейкхолдеров, что обеспечило успешный стратегический разворот и выход на новый виток роста [7].

Анализ показывает, что методология анализа стейкхолдеров (матрица власти-влияния, карта стейкхолдеров) требует регулярного пересмотра. Успешные компании демонстрируют, что стратегическое планирование должно быть неразрывно связано с мониторингом жизненного цикла: например, компании, которые пытаются применять стратегии стадии роста на стадии зрелости, сталкиваются с жестким сопротивлением среды.

Таким образом, изменение приоритетов стейкхолдеров является активным фактором, диктующим необходимость эволюции корпоративной стратегии. Понимание того, какие группы стейкхолдеров доминируют на текущем этапе жизненного цикла, позволяет руководству проактивно адаптировать бизнес-модель, выстраивать эффективные коммуникации и обеспечивать долгосрочную устойчивость бизнеса в условиях глобальной конкуренции.

Библиографический список:

1. Адизес И.К. Управление жизненным циклом компаний. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 512 с.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономистъ, 2006. – 670 с.
3. Кузнецова А.Н., Лебедева Д.А. Стейкхолдерский подход в стратегическом анализе: путь к устойчивому развитию и конкурентному превосходству компании // Дневник науки. 2026. №5 [Электронный ресурс]. – URL:
https://dnevniknauki.ru/images/publications/2026/5/economy/Kuznetsova_Lebedeva.pdf (Дата обращения 25.09.2026).
4. Официальный сайт ПАО «Озон». Отчеты для инвесторов и стратегические презентации. URL: <https://ir.ozon.com/> (дата обращения: 28.09.2026).
5. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
6. Freeman R.E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. – Marshfield, Massachusetts: Pitman Publishing Inc., 1984. – 296 p.
7. Robertson D. Brick by Brick: How LEGO Rewrote the Rules of Innovation and Conquered the Global Toy Industry. – London: Random House Business Books, 2013. – 330 p.