



KAPITEL 1 / CHAPTER 1¹

FINANCIAL POTENTIAL MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF STAKEHOLDER THEORY

DOI: 10.30890/2709-2313.2024-31-00-008

Вступ.

Невід'ємною складовою системи управління суб'єктами господарювання є фінансовий менеджмент, ефективність якого безпосередньо впливає на результати діяльності підприємств. Сучасний швидкий технологічний розвиток не обійшов стороною фінансову сферу. Стрімке впровадження інформаційних технологій в облік операцій, модернізація банківських систем, зростання кількості нових та модифікованих фінансових інструментів, а також розширення кола потенційних інвесторів вимагають від сучасного менеджменту прогресивного підходу до управління фінансами підприємства.

Це зумовлює підвищену увагу до фінансового потенціалу як важливої економічної категорії, що охоплює широкий спектр фінансових чинників, які впливають на успішність діяльності підприємства.

Реалії практичної діяльності підприємств, незважаючи на обмежену наявність дієвих методичних рекомендацій, змушує підприємців, усвідомлюючи це чи ні, приділяти все більше уваги процесам формування та регулювання фінансового потенціалу, що зайвий раз обумовлює актуальність дослідження проблематики теоретичних, методичних і практичних аспектів управління фінансовим потенціалом підприємства в науковому світі.

1.1. «Підприємство», як об'єкт дослідження фінансового потенціалу.

Сучасні дослідження проблем управління фінансовим потенціалом характеризуються широким дискурсом, обумовленим різноманітністю трактувань сутності категорії фінансового потенціалу.

Науковці приєднуються до різноманітних об'єктивно або суб'єктивно

¹Authors: Akimova Olena, Petchenko Maksym



обраних концепцій, комбінують їх варіації або висувають нові гіпотези, що на їх думку найбільш реально відображають ситуацію в сучасному економічному середовищі, спираючись на два типи закономірностей:

- формувальні закономірності – закономірності розвитку, які спричиняють перехід системи в інший якісний стан;

- регульовальні закономірності – закономірності функціонування, які сприяють стабілізації наявного рівня якості систем. [1 сс. 17-18]

Так, наприклад, В. М. Марченко, А. І. Бондар поняття «управління фінансовим потенціалом» визначають, як цілеспрямований вплив суб'єкта на джерела та обсяги фінансових ресурсів з метою забезпечення ефективності операційної діяльності підприємства та дають наступну характеристику окремим науковим підходам його реалізації:

- процесний підхід – визначає управління фінансовим потенціалом підприємства, як логічно впорядкований процес, що акумулює в собі взаємопов'язані дії, спрямовані на забезпечення ефективності формування та реалізації фінансового потенціалу підприємства;

- системний підхід – згідно даного підходу управління фінансовим потенціалом розглядається як комплекс взаємопов'язаних компонентів;

- ситуаційний підхід – визначає потребу у застосуванні певної сукупності інструментів та прийомів управління фінансовим потенціалом підприємства в особливих умовах його господарської діяльності;

- структурний підхід – розкриває структуру компонентів фінансового потенціалу з метою виявлення раціональної співзалежності і нарощення обґрунтованості розподілу ресурсів між ними;

- функціональний підхід – діяльність щодо управління фінансовим потенціалом розглядається як сукупність функцій, які потрібно виконати для досягнення цілей та передбачає пошук зовсім нових, оригінальних технічних рішень для задоволення реальних або потенційних потреб;

- ресурсний підхід – пов'язаний із моніторингом ресурсів і націлений на врегулювання рівня укомплектованості досліджуваного об'єкта ресурсами,



потенційно необхідних для здійснення визначеної діяльності;

- ринковий підхід – дозволяє визначити рівень фінансового потенціалу підприємства як сукупність фізичних і вартісних оцінок окремих його компонентів;

- виробничий підхід – передбачає становлення та досягнення виробничих конкурентних переваг шляхом найбільш раціонального використання всіх видів ресурсів для задоволення потреб споживачів при найменшій шкоді навколишньому середовищі;

- вартісний підхід – головною метою при управлінні фінансовим потенціалом виступає максимізація вартості, є фундаментом механізму стратегічного і оперативного управління;

- цільовий підхід – спрямований на досягнення кінцевих результатів, з урахуванням відповідності наявного потенціалу досягненню поставлених цілей.

[2 с. 3]

Характерною рисою представлених вище підходів до управління фінансовим потенціалом є традиційне прийняття спрямованості діяльності підприємства на досягнення результату у вигляді максимізації корисності (прибутковості). При цьому «підприємство», як економічна категорія, наділяється аксіоматичною властивістю, що відображається в прийнятті її як апіорного суб'єкта економічних відносин.

Разом з тим, сучасні напрямки економічних досліджень припускають наявність альтернативних підходів до визначення сутності категорії підприємство.

Так, інституційна концепція розглядає підприємство як організацію, створену людьми для більш ефективного використання їх можливостей [3 с. 27] і разом з постулатами теорії зацікавлених сторін відходять від позиції щодо апіорності підприємства, як основного дієвого суб'єкта соціально-економічних відносин, висуваючи наперед інтереси численних і різноманітні учасників, які реалізують їх шляхом сумісної діяльності в рамках створеного підприємства, як певного організаційний об'єкта.



Саме ці взаємини між стекхолдерами в пріоритеті досліджень послідовників теорії зацікавлених сторін. Приймається, що з точки зору будь-якої сторони, підприємство постає як сукупність інтересів і стосунків інших сторін. Теорію майже не цікавить цілісне підприємство, хоча вона й розрізняє пов'язані з ним бізнес-процеси та їх результати [4 с. 99]

Однією з ключових проблем даної теорії є структуризація груп стейкхолдерів. Наявна серед зацікавлених сторін різноманітність поглядів на цілі існування підприємства породжує ряд альтернативних поглядів до вирішення цього питання.

Так, згідно з Е. Фріменом, стейкхолдерами будь-якого підприємства є його власники та акціонери, покупці продукції або споживачі послуг, постачальники різного роду ресурсів, працівники підприємства, місцеве співтовариство, різні широкі суспільні групи, держава. Схожу думку можна знайти у дослідженнях Дж. Ньюбоулда і Дж. Луффмана де поділяють стейкхолдерів на чотири основні категорії за функціональною ознакою:

- 1) групи впливу, що фінансують підприємство (наприклад, акціонери);
- 2) менеджери, які керують підприємством;
- 3) службовці та працівники, які безпосередньо працюють на підприємстві (принаймні, та їх частина, яка зацікавлена в досягненні його цілей);
- 4) економічні партнери. (4 с. 100)

Можна зустріти різноманітні варіації класифікації зацікавлених сторін за відмінними від функціональних ознак, так відповідно до моделі А. Менделоу всі зацікавлені сторони розподіляються в залежності від двох змінних – інтересів і влади, у відповідності до цього влада стейкхолдерів визначається їх здатністю впливати на підприємство, а інтерес стейкхолдерів визначається їх бажанням впливати на підприємство.

Інший підхід до визначення ключових груп стейкхолдерів розглянуто в працях Р. Мітчела, Б. Егла та Д. Вудса. Де кожного стейкхолдера характеризують за трьома властивостями: владою, легітимністю та терміновістю вимог. Солодухін К.С., розширюючи дану концепцію, пропонує комбінування цих



властивостей та виділяє сім класів зацікавлених сторін, три з яких мають тільки одну властивість (латентні стейкхолдери), інші три класи – дві (очікуючі стейкхолдери) і один – усі три властивості одночасно (ключові або «категоричні» стейкхолдери). [4 сс. 101-102]

Крім вищезгаданих науковці пропонують до використання багато інших моделей структуризації зацікавлених сторін: матриця «влада/динамізм», візуалізація карти зацікавлених сторін (Stakeholder's Map), побудова балансової моделі взаємовідносин зацікавлених сторін, модель Г. Савважа, призма ефективності, коло стейкхолдерів. [5 сс. 303-304].

Незважаючи на присутній плюралізм поглядів, ключовим аспектом для будь-якого підходу залишається категорія інтересу або вигоди зацікавленої сторони від діяльності суб'єкта господарювання.

1.2. «Невигода» стейкхолдера, як критерій стабільності фінансового потенціалу.

Уніфікованих підходів в трактуванні економічної вигоди (як і параметрів її оцінки) практично не існує. Взагалі, за економічним змістом вигода сприймається як задоволення, отримане від споживання (користування) матеріальними благами й послугами. За економічною енциклопедією вигода – це отримання певних переваг, додаткового доходу, прибутку. [6 с. 3]

Сучасна позиція науковців, інтерес або вигоду окремого стейкхолдера розподіляє на матеріальну та нематеріальну. [7 с. 344], але в рамках цього дослідження припустимо її більш чітке розділення на фінансову та нефінансові складові, що математично можна представити в наступному вигляді:

$$V = V_{fin} \cup V_{nofin} \quad (1)$$

де V_{fin} – фінансові елементи вигоди;

V_{nofin} – нефінансові елементи вигоди.

Незважаючи на індивідуальний характер вимог зацікавлених сторін щодо



діяльності підприємства, вигоду стейкхолдера неможливо розглядати окремо від загальної вигоди отриманої в результаті діяльності підприємства, яке в даному контексті виступає як об'єднання груп стейкхолдерів (множина F).

В такому сенсі загальну вигоду доцільно представити у вигляді поєднань множин елементів вигоди окремих стейкхолдерів, що рівноцінно поєднанню множин елементів загальної фінансової та нефінансової вигоди [8 с. 9].

$$V_F = \{V_{f_1} \cup V_{f_2} \cup \dots \cup V_{f_n}\} = V_{fin_F} \cup V_{nofin_F}, \quad (2)$$

де n – кількість стейкхолдерів;

V_{f_i} – вигода окремого стейкхолдера

V_{fin_F} – загальна фінансова вигода підприємства

V_{nofin_F} – загальна нефінансова вигода підприємства

Характерною рисою є те, що сутність елементів множини фінансової вигоди стейкхолдерів $V_{fin_{f_i}}$ дозволяє сформулювати її склад та проаналізувати, а для множини $V_{nofin_{f_i}}$ – це майже неможливо, оскільки сутність нефінансової вигоди носить виключно індивідуальний характер.

Розумно припускати, що в результаті діяльності підприємства показник загальної вигоди V_F повинен досягти свого максимального значення, що має свідчити про успішність діяльності. Однак це не означає, що інтереси окремого стейкхолдера, виражені через V_{f_i} , будуть повністю задоволені при розподілі цієї загальної вигоди. Може виникнути ситуація, коли учасники підприємства виявлять бажання вийти з проекту через розуміння неможливості досягнення бажаного особистого результату, що відповідно може вплинути на успішність реалізації запланованого заходу. Таким чином, при прийнятті управлінських рішень виникає необхідність врахування їх впливу на вигоду окремої зацікавленої сторони, що обумовлює необхідність вирішення питання обчислення оптимального розміру очікуваної вигоди стейкхолдера.

В той же час, враховуючи вірогідність або суб'єктивність самого поняття вигоди, що в додаток підсилюється наявністю елементів нефінансового



характеру, очевидним стає припущення щодо складності отримання ревалентного результату при вирішенні даної проблеми. Іншими словами важко відповісти на питання на скільки вигідно стейкхолдеру приймати участь в діяльності підприємства.

Разом з тим, на відміну від важко визначених характеристик категорії «вигода», характеристика зворотного показника - «невигода» стейкхолдера, встановлюється з достатньо високим рівнем достовірності та об'єктивності. В даному випадку питання щодо участі лежить лише в площині вибору: «вигідно» або «невигідно».

З огляду на це, можна раціонально припустити, що подальша участь в проекті стає під питанням для стейкхолдера, коли значення показника його «невигода» досягає істини $\neg V_{f_i} = 1$. Очевидно, що саме в такому випадку стейкхолдер гарантовано буде намагатися вийти з множини F , що неминуче призведе до початку процесів зміни рівня фінансового потенціалу.

Отже, стає зрозумілим, що одним з критеріїв стабільності рівня фінансового потенціалу є забезпечення відсутності «невигоди» для всіх зацікавлених сторін одночасно при розподілі отриманої загальної вигоди від діяльності підприємства, що математично може бути представлено наступним чином [8 с. 11]:

$$\forall f_i \in F \Rightarrow \neg V_{f_i} = 0 \quad (3)$$

Тобто будь-який стейкхолдер залишається учасником підприємства F тоді і тільки тоді, коли його «невигода» не є істиною. Отже, стає очевидною необхідність побудови системи контролю для даного показника для найвпливовіших груп стейкхолдерів або навіть їх окремих учасників.

Враховуючи те, що елементи нефінансової вигоди V_{nofin_F} носять виключно індивідуальний характер побудова системи моніторингу, що може бути використана в практичній діяльності, на нашу думку, має спиратись на зміни, що відбуваються за рахунок елементів фінансової вигоди V_{fin_F} .



Для цього, перед усім, необхідно визначитися з класифікацією груп стейкхолдерів.

Наведені вище класифікації науковців намагаються максимально охопити склад зацікавлених сторін, що для процесу розподілу отриманої вигоди не має суттєвого значення. На наш погляд, слід абстрагуватися від опосередкованих стейкхолдерів та зосередити аналіз на прямих – зацікавлених сторонах, що безпосередньо приймають участь в діяльності підприємства.

В таблиці 1 представлений авторський варіант класифікації відібраних груп стейкхолдерів, побудований на розумінні, що отримання фінансової вигоди характеризується різними джерелами формування:

- «Salary» - заробітна плата та прирівняні до неї виплати, це частина операційних витрат в розумінні вітчизняного звіту про фінансові результати;
- «%» - процентні доходи, це частина операційного прибутку в розумінні вітчизняного звіту про фінансові результати;
- «ΔP» - частина чистого прибутку підприємства;
- «Taxes» - податкова складова діяльності підприємства, як фінансова вигода держави.

За основу структуризації прийнято традиційну позицію, що використовують дослідники проблематики визначення структури капіталу, а саме, зацікавлені сторони поділяються на менеджерів (managers), кредиторів (debt-holders or creditors) та співвласників (equity-holders or bondholders) [9 сс. 301-323], але класифікацію дещо розширено.

Привертаємо увагу, що учасники чистої групи «Засновники», незважаючи на значний внесок в організацію підприємства, взагалі не можуть отримати фінансової вигоди без приєднання до інших груп.

В цілому, як бачимо, за такої концепції значення інтегрованого показника фінансової вигоди зацікавлених сторін підприємства F об'єктивно не еквівалентно прибутку підприємства $V_{fin_F} \neq P$ (прибуток), та більше за те допускається, що прибуток взагалі може приймати від'ємне значення $P \leq 0$, і такий стан дійсно може задовольняти всіх стейкхолдерів, що об'єктивно



Таблиця 1.- Джерела формування фінансової вигоди груп прямих стейкхолдерів.

Групи стейкхолдерів	Джерело формування V_{fin}	Характеристика джерела
Засновники, як носії ідеї створення підприємства.	Відсутнє	Для «чистої» групи фінансова вигода відсутня
Менеджери	Salary	Фіксована вигода у вигляді заробітної плати з можливою мотиваційною складовою, як частина операційних витрат.
співвласники (equity-holders or bondholders)	ΔP	Частина чистого прибутку у вигляді нефіксованої вигоди
кредитори (debt-holders or creditors)	%	Фіксована вигода, як частина операційного прибутку
Засновники-співвласники (equity-holders or bondholders)	ΔP	Частина чистого прибутку у вигляді нефіксованої вигоди
Засновники-співвласники (equity-holders or bondholders) та засновники-менеджери.	$\Delta P + \text{Salary}$	Комбінаційна форма частини чистого прибутку у вигляді нефіксованої вигоди та фіксованої вигоди у вигляді заробітної плати, як частини операційних витрат.
Засновники-співвласники (equity-holders or bondholders) та кредитори (debt-holders or creditors) засновники-менеджери.	$\% + \Delta P$	Комбінаційна форма частини чистого прибутку у вигляді нефіксованої вигоди та фіксованої вигоди у вигляді проценту на вкладений капітал, як частини операційного прибутку
Засновники-співвласники (equity-holders or bondholders) та кредитори (debt-holders or creditors) та	$\% + \Delta P + \text{Salary}$	Комбінаційна форма частини чистого прибутку у вигляді нефіксованої вигоди, фіксованої вигоди у вигляді проценту на вкладений капітал, як частини операційного прибутку та фіксованої вигоди у вигляді заробітної плати, як частини операційних витрат.
Менеджери та кредитори (debt-holders or creditors)	Salary+%	Комбінаційна форма фіксованої вигоди у вигляді проценту на вкладений капітал, як частини операційного прибутку та фіксованої вигоди у вигляді заробітної плати, як частини операційних витрат.
Держава	Taxes	Вигода у вигляді податків, як частина операційних витрат, операційного прибутку або частини чистого прибутку.

Джерело: сформовано авторами

відрізняє даний підхід від постулатів традиційного розуміння результатів діяльності підприємства, як апріорного суб'єкта економічних відносин. Такого роду припущення можна зробити, аналізуючи результати діяльності окремих



галузей підприємств України (табл. 2). Очевидною є наявність підприємств з систематичним від'ємним значенням прибутку підприємства.

Таблиця 2 - Прибуток по галузям України, млн. грн.

Галузь	2014	2018	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство	3064	65817	43716	34953	23938	20827	34521	109312
Виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів	-20703	-18827	-7951	13802	10387	35270	-4862	14985
Виробництво хімічних речовин і хімічної продукції	-30134	-33574	-21892	-15656	5237	6334	-23262	8007
Металургійне виробництво	-35989	-33038	7460	-21639	19934	26223	15928	50084
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	-29229	-40896	-1619	-1862	-43269	-571	-57509	-6651

Джерело: Складено авторами на основі [10]

З огляду на вищенаведене, можна констатувати факт, що класичне сприйняття показника прибутковості, в разі застосування стейкхолдерського підходу, не може бути використане у якості індикатора стабільної діяльності підприємства. Оскільки, як систематичне позитивне значення так і систематичне від'ємне значення даного показника, і, навіть, періодичність прибутковості і збитковості не можуть об'єктивно відобразити рівень задоволення інтересів окремо визначеного стейкхолдера.

На відміну від цього значення рівня фінансового потенціалу, як показника взаємодії зацікавлених сторін, достатньо стрімко здатне відреагувати на спроби розбалансування системи взаємовідносин між стейкхолдерами. Наприклад, через зміни в ресурсній складовій, що об'єктивно передуватиме зміні прибутковості підприємства як цілісного об'єкта.



1.3. Управління фінансовим потенціалом, стейкхолдерський підхід.

Повертаючись до питання управління фінансовим потенціалом підприємства представимо віртуальне підприємство F , фінансовий потенціал якого характеризується множиною елементів Φ :

$$\Phi = \{\varphi_1, \varphi_2, \varphi_3, \varphi_4, \varphi_5, \varphi_6, \varphi_7, \varphi_8, \varphi_9, \varphi_{10}, \varphi_{11}, \varphi_{12}\} \quad (4)$$

де φ – складові елементи фінансового потенціалу.

Припустимо, що потенціал є «достатнім» для виконання поставленого завдання, тобто склад та значення елементів відповідають плановим. [11 с. 8]

Для спрощення прийmemo, що кількість груп стейкхолдерів в нашому випадку дорівнює трьом. Звичайно, в реальному житті кількість зацікавлених сторін може приймати будь-яке значення, що в свою чергу може призводити до збільшення елементів фінансового потенціалу φ . Отже, множину фінансового потенціалу Φ еквівалентно також можна представити у вигляді об'єднання множин частин елементів фінансового потенціалу, носіями яких є окремі стейкхолдери. В нашому випадку це виглядатиме наступним чином:

$$\Phi = \Phi_1 \cup \Phi_2 \cup \Phi_3. \quad (5)$$

де Φ_1, Φ_2, Φ_3 - множини елементів відповідних груп стейкхолдерів.

Цікавим є факт, що кожна із зацікавлених сторін достовірно не має повної інформації про повний якісний та кількісний склад множини Φ , що об'єктивно обумовлюється наявним феноменом інформаційної асиметрії.

Припустимо, що:

$$\begin{aligned} \Phi_1 &= \{\varphi_1, \varphi_2, \varphi_3, \varphi_4, \varphi_5, \varphi_6, \varphi_7, \varphi_8\} \\ \Phi_2 &= \{\varphi_4, \varphi_5, \varphi_6, \varphi_7, \varphi_8, \varphi_9\} \\ \Phi_3 &= \{\varphi_7, \varphi_8, \varphi_9, \varphi_{10}, \varphi_{11}, \varphi_{12}\} \end{aligned} \quad (6)$$

Як бачимо, кожен з цих стейкхолдерів виступає реальним суб'єктом процесу формування потенціалу та у разі виключення з діяльності підприємства



будь-кого з них очевидною стає зміна складу множини Φ , що в свою чергу в нашому прикладі приведе до зміни рівня фінансового потенціалу до значення «недостатній». Отже стає зрозумілим, що для збереження позитивного рівня необхідно забезпечити стабільність складу зацікавлених сторін, які в сукупності формують склад елементів фінансового потенціалу з відповідними елементами, в тому числі шляхом забезпечення нульового значення критерія «невигода» для кожного з учасників.

Слід привернути увагу на очевидну нерівність в складі елементів підмножин Φ_1, Φ_2, Φ_3 , які можна визначити шляхом отриманого результату різниці множин, наприклад:

$$\begin{aligned}\Phi_1 \setminus \Phi_2 &= \{\varphi_1, \varphi_2, \varphi_3\} \\ \Phi_1 \setminus \Phi_3 &= \{\varphi_1, \varphi_2, \varphi_3, \varphi_4, \varphi_5, \varphi_6\} \\ \Phi_3 \setminus \Phi_2 &= \{\varphi_{10}, \varphi_{11}, \varphi_{12}\} \\ \Phi_2 \setminus \Phi_3 &= \{\varphi_4, \varphi_5, \varphi_6\}\end{aligned}\tag{7}$$

Та одночасно об'єктивним є факт, що на формування значень елементів множини Φ одночасно можуть впливати де-кілька стейкхолдерів, що може бути визначено, як перетин між множинами, наприклад:

$$\begin{aligned}\Phi_1 \cap \Phi_2 &= \{\varphi_4, \varphi_5, \varphi_6, \varphi_7, \varphi_8\} \\ \Phi_2 \cap \Phi_3 &= \{\varphi_7, \varphi_8, \varphi_9\} \\ \Phi_1 \cap \Phi_2 \cap \Phi_3 &= \{\varphi_7, \varphi_8\}\end{aligned}\tag{8}$$

Аналізуючи такого відмінності між множинами, звичайно можна з'ясувати рівень впливу кожної групи стейкхолдерів на процеси формування фінансового потенціалу підприємства.

В нашому випадку можна констатувати, що рівень впливу групи Φ_1 перевищує рівні груп як Φ_2 так і Φ_3 . В той же час, в даному випадку, складно визначити перевагу між групами Φ_2 та Φ_3 . Суттєвим є те, що елементи φ_7, φ_8 знаходяться під впливом всіх трьох груп одночасно.

В той же час очевидно, що на значення достатності рівня фінансового



потенціалу впливатиме втрата будь-кого з стейкхолдерів, незалежно від ступеню його впливу. Отже, даний показник може виступати індикатором складності в процесі пошуку альтернативного варіанту в разі прийняття рішення стейкхолдером про вихід зі складу суб'єктів діяльності підприємства (множини *F*).

Зрозумілим є факт, що дії зацікавлених сторін не є хаотичними та знаходяться під координацією лідируючої групи. Відповідно, процес управління фінансовим потенціалом підприємства також знаходиться під її умовним контролем. Лідируюча група, використовуючи свою впливовість або ресурсну базу, здійснює нагляд за дотриманням стратегічних цілей підприємства та узгодженням інтересів різних стейкхолдерів.

Разом з тим, слід враховувати, що суб'єкти діяльності підприємства приймають рішення самостійно, спираючись на власні інтереси або вигоду щодо розподілу отриманого результату. Це є одним із рушійних факторів дій стейкхолдерів у відповідності з постулатами теорії зацікавлених сторін. Теорія стверджує, що кожен стейкхолдер має власні цілі та мотивації, які можуть не збігатися з загальними цілями підприємства, але є важливими для загального функціонування системи.

Висновок.

З огляду на це, процес управління фінансовим потенціалом в контексті теорії зацікавлених сторін можна представити, як процес відбору ряду стейкхолдерів з послідувальною координацією їх взаємних дій, як суб'єктів діяльності підприємства, що направлений на формування та регулювання їх якісних характеристик. При цьому, результатом має стати забезпечення достатнього складу та рівня значень елементів фінансового потенціалу, що повинно сприяти вирішенню однієї з значущих проблем, яка витікає з відомої «теореми» про потенціал підприємства, а саме - потенціал підприємства



знижується «стрибком. [1 сс. 16-17]

Така виконавча функція традиційно та справедливо відводиться менеджменту суб'єктів господарювання, звичайно в рамках повноважень обумовлених статутними документами, але слід розуміти, що підприємство не є закритою системою. Склад, кількість, функції, можливості стейкхолдерів в практичному житті постійно змінюються. Добровільна або примусова заміна діючих зацікавлених сторін - нормальний процес, який реально пояснюється конкурентною боротьбою, як правило, за частину загальної фінансової вигоди, що може бути отримана за результатами діяльності підприємства.

Отже, управління фінансовим потенціалом у такому середовищі вимагає врахування кількох ключових аспектів:

- моніторинг та аналіз інтересів стейкхолдерів: необхідність постійного контролю зміни значення критерію «невигоди» серед зацікавлених сторін, як прогнозування виникнення можливих конфліктів;

- координація дій: лідируюча група повинна ефективно координувати дії стейкхолдерів, забезпечуючи досягнення стратегічних цілей підприємства, що включає узгодження планів, ресурсів та очікувань.

- адаптація до змін: оскільки підприємство не є закритою системою, воно повинно адаптуватися до змін внутрішнього та зовнішнього середовищ, включаючи заміну або зміну ролі стейкхолдерів, забезпечуючи гнучкість та стійкість підприємства.