

DOI: [10.32702/2307-2105-2019.3.2](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.3.2)

УДК 658

З. П. Двуліт,
д. е. н., доцент, професор кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності,
Національний університет «Львівська політехніка»
Н. В. Стасів,
магістрант кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності,
Національний університет «Львівська політехніка»
Р. М. Терно,
магістрант кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності,
Національний університет «Львівська політехніка»

СУТНІСНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ ХОЛІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Z. P. Dvulit
Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Professor of the
Department of Foreign Trade and Customs, Lviv Polytechnic National University
N. V. Stasiv
Master student of the Department of Foreign Trade and Customs,
Lviv Polytechnic National University
R. M. Terno
Master student of the Department of Foreign Trade and Customs,
Lviv Polytechnic National University

THE ESSENTIAL CHARACTERISTICS AND BASIC PRINCIPLES OF HOLISTIC MANAGEMENT

Стаття присвячена дослідженню проблем застосування єдиних принципів при створенні механізму регулювання ринку із врахуванням його галузевих особливостей. Стрімкі темпи зростання ролі міжнародних економічних відносин у діяльності підприємств суттєво змінили підходи до організації управління та ведення їх діяльності. Відтак, у сучасному бізнесі підприємство слід розглядати цілісно та, як наслідок, управляти ним комплексно. В сучасних умовах холістичне управління набуває популярності, оскільки передбачає використання інтуїтивних методів управління, цілісного погляду на стан підприємства та формування на цій основі стратегій розвитку. В ході досліджень проаналізовано основні підходи до трактування поняття холістичного управління, виокремлено його ключові відмінності від традиційної концепції управління. Виділено принципи, запропоновані вітчизняними та іноземними авторами та доповнено перелік таких принципів. Розглянуто ключові суб'єкти холістичного управління, зокрема, споживачі, суспільство в цілому, власники (акціонери) підприємства, працівники, посередники, партнери, а також доповнено перелік заходів, що дають можливість оптимізувати діяльність підприємств в умовах сьогодення та забезпечити довгострокові відносини між всіма суб'єктами управління.

The article is devoted to research the problems of common principles' application when creating a market regulation mechanism, taking into account its branch features. The rapid growth of the international economic relations' role in the activities of enterprises, significantly changed the

approach to the organization of management and conducting their activities. Therefore, in today's business, the enterprise should be considered in its entirety, and consequently, managed in a comprehensive manner. In modern conditions, holistic management is gaining its momentum, as it involves the use of intuitive management techniques, a holistic view of the enterprise's state and the advancement of development strategies on this basis.

Hence, holistic management includes theoretical and methodological views on the definition of nature, objectives, approaches, methods, principles of enterprise management, as well as organizational and practical approach to its implementation in the enterprise, presently.

For a better understanding of the holistic management's essence, it is advisable to distinguish its key differences from the traditional concept of management. First of all, holistic management is aimed at involving all decision-makers in the decision-making process, while traditional management is characterized by a rigid hierarchy and subordination of the government forms. Secondly, in holistic management, feedback and emphasis on each element are important. Consequently, we can conclude that there are no unimportant aspects in this management, even if they seem to be insignificant.

In the course of the research, the main approach to the interpretation of the holistic management notion are analyzed, and its key differences from the traditional concept of management are distinguished. The principles proposed by domestic and foreign authors are highlighted and a list of such principles is supplemented. Further on, the key subjects of the holistic management are considered and measures, which will enable to optimize the activity of enterprises in the conditions of entering the EU markets and to provide long-term relations between all subjects of management.

Ключові слова: *холістичне управління; холізм; методи управління; традиційні концепції управління; взаємодія.*

Key words: *holistic management; holism; methods of management; traditional concepts of management; interaction.*

Актуальність теми. Особливу роль в процесі розвитку глобалізаційних та інтернаціоналізаційних процесів у світовій економіці відіграє створення цілісного підходу в системі управління, а також застосування єдиних принципів при створенні механізму регулювання ринку із врахуванням його галузевих особливостей. Проблема особливо актуалізується в умовах сьогодення, коли для досягнення успіху на динамічному ринку підприємствам необхідно застосовувати у своїй практиці новітні прийоми та інноваційні концепції управління.

З-поміж різних варіантів вирішення цієї проблеми на особливу увагу заслуговує застосування холістичного управління, що більш цілісно розглядає середовище, в якому взаємодіють споживачі, власники та співробітники підприємств. Саме холістичне управління здатне забезпечити додаткові конкурентні переваги та суттєво підвищити ефективність функціонування підприємств. Тому, враховуючи вищенаведене, можна визначити, що тема наукового дослідження є актуальною, має наукову новизну та практичну цінність для забезпечення розвитку підприємств в умовах сьогодення.

Постановка проблеми. Стрімкі темпи зростання ролі міжнародних економічних відносин у діяльності підприємств суттєво змінили підходи до організації управління та ведення їх діяльності. Якщо раніше ключовим завданням було вирішення проблем акумулювання, розподілу та раціонального використання виробничих та трудових ресурсів, налагодження бізнес-процесів та комунікацій з зовнішнім середовищем, то у сучасному бізнесі підприємство слід розглядати цілісно та, як наслідок, управляти ним комплексно. Відтак, в сучасних умовах холістичне управління набуває популярності, оскільки передбачає використання інтуїтивних методів управління, цілісного погляду на стан підприємства та формування на цій основі стратегій розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у формування і розвиток теоретико-прикладних положень з формування та використання холістичного управління зробили вітчизняні та зарубіжні науковці, серед яких праці: Ф. Котлера, К.Л. Келлера, А.Ф. Павленко [1]; О.А. Козлової [3]; Т.О. Загорної, О.М. Стасюка [4]; Р. Уфимцева [12]; А.А. Криковцева [8]; Н.О. Чучко [10]; І.В. Семеняка, В.А. Євтушенка [11]. Автори у своїх працях звертають увагу на холістичне управління з позиції маркетингу та висвітлюють лише часткові аспекти цього економічного поняття. До того ж сьогодні відсутнє комплексне й системне теоретичне обґрунтування сутності холістичного управління, що ускладнює його змістове та функціональне наповнення.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Цілями роботи є визначення сутнісної характеристики поняття "холістичне управління" та виокремлення принципів такого управління.

Вклад основного матеріалу. Поширення поняття холістичного управління пов'язане із використанням принципу холізму (англ. holism, з грец. – ціле) у світовій теорії та практиці впродовж останніх років. Такий принцип передбачає філософську позицію щодо співвідношення цілого і його окремих частин, згідно з яким ціле завжди більше, ніж сума його частин [2].

Оскільки холістичне управління є новим поняттям у вітчизняній науці, доцільно виокремити різні позиції авторів щодо його трактування (табл. 1).

Таблиця 1.
Трактування поняття «холістичне управління» у літературних джерелах різними науковцями

Літературні джерела	Стор.	Трактування поняття «холістичне управління»
Котлер Ф. [1]	с.35	Підхід, за яким робиться спроба визнати й збалансувати різні компетенції та труднощі маркетингової діяльності за допомогою їхнього поєднання під однією загальною концепцією
Козлова О.А. [3]	с.15	Підхід, що об'єднує в одну модель існуючі концепції як елементи певної інтегрованої структури на єдиних принципах, враховуючи особливості ринків, на яких функціонує підприємство
Загорна Т.О. [4]	с.33	Інтегрована маркетингова концепція, орієнтована на підвищення добробуту учасників процесу обміну шляхом застосування цілісного підходу до оцінювання змінних комплексу маркетингу та їхньої оптимізації, враховуючи очікування споживачів
Уфимцев Р. [12]	с.	Це насамперед особливий, цілісний спосіб мислення щодо діяльності на ринку, а не набір певних рецептів і технологій
Криковцев А.А. [8]	с.86	Відносно новий напрямок маркетингу, у якому увага зосереджується саме на елементах інтегрованих бізнес-взаємодій фірми з клієнтами, постачальниками і посередниками
Чучко Н.О. [10]	с.225	Нова парадигма, що поєднує краще із традиційного маркетингу з новими цифровими можливостями для побудови довгострокових взаємовигідних відносин і взаємного процвітання всіх ключових гравців ринку
Семеняк І.В. [11]	с.147	Усі компоненти процесу розглядаються як єдине ціле, що включає в аналітичний процес усі складові ланцюга створення вартості й оцінює вплив цих процесів на споживачів, дистриб'юторів, дилерів, постачальників, співробітників й акціонерів

Джерело: сформовано авторами на основі [1; 3; 4; 8; 10; 11; 12]

Аналізування підходів щодо трактування холістичного управління у наукових працях дає змогу зробити висновок, що не існує універсального трактування змісту цього поняття. Перша група авторів (Ф. Котлер, К.Л. Келлер, А.Ф. Павленко, О.А. Козлова, І.В. Булах, Г. Какуніна, О.О.Черних, О.М. Олефіренко, Ю.О. Олефіренко, С.М. Ілляшенко) його трактують, як підхід, у якому різні компетенції та труднощі управлінської діяльності об'єднуються під єдиною концепцією. Таке трактування є найпоширенішим у літературі та на практиці, але не дає змоги розкрити усі істотні аспекти холістичного управління. Представники другого підходу (Т.О. Загорна, О.М. Стасюк, А.А. Криковцев) розглядають холістичне управління лише як один із напрямків маркетингу, однак це поняття є значно ширшим.

Надто загальним і без чітких меж є трактування Р.Уфимцева, який зазначає, що холістичне управління є особливим способом мислення, що стосується діяльності на ринку. Аналогічні висновки можна зробити і щодо трактування цього поняття у наукових працях Н.О. Чучко, де зазначається, що холістичне управління поєднує найкращі тенденції традиційного маркетингу з інноваційними цифровими можливостями.

Таким чином, на нашу думку, більш повно сутність холістичного управління розкривають І.В. Семеняк та В.А. Євтушенко, які у своїх працях зазначають, що усі компоненти процесу управління слід розглядати як єдине ціле, а також оцінювати вплив цих процесів на споживачів, дистриб'юторів, дилерів, постачальників, співробітників, акціонерів тощо. Відтак, холістичне управління включає теоретико-методологічні погляди на визначення сутності, завдань, підходів, методів, принципів управління підприємством та організаційно-практичні підходи щодо його реалізації на підприємстві в умовах сьогодення.

Для кращого розуміння сутності холістичного управління доцільно виокремити ключові його відмінності від традиційної концепції управління. Перш за все, холістичне управління спрямоване на залучення до ухвалення рішень усіх учасників процесу, в той час, коли традиційне управління характеризується більш жорсткою ієрархією та підпорядкуванням форм управління. По-друге, у холістичному управлінні важливе місце посідає зворотній зв'язок та акцентування уваги на кожному елементі. По-третє, якщо традиційне управління спрямоване більш на маніпуляцію суб'єктів управління, то холістичне передбачає повне взаєморозуміння між всіма учасниками, які є єдиним цілим та злагоджено працюють задля досягнення спільної мети. По-четверте, холістичне управління є більш прогресивною формою управління, оскільки цілісніше вивчає соціальний простір, що включає в себе споживачів, власників (акціонерів) підприємства, працівників, посередників тощо. На наш погляд, холістичне управління порівняно із традиційним є більш повним, збалансованим та послідовним, оскільки при такому управлінні не існує неважливих аспектів, навіть якщо вони й видаються незначними.

В результаті опрацювання літературних джерел [9;13], нами було визначено, що для формування холістичного управління слід враховувати наступні показники:

1. Показники конкурентного середовища: частка ринку, рівень конкуренції в окремих сегментах ринку тощо.

2. Показники розвитку ринку: рентабельність, інвестиційна привабливість, якість та рівень надання послуг, ціна послуг.

3. Показники потреб споживачів: моніторинг інтересів споживачів, їх інформованість про послуги, коефіцієнти розширення клієнтської бази та лояльності клієнтів, обсяги додаткових послуг.

4. Показники взаємодії з партнерами: коефіцієнт якості поставок, ритмічність поставок, частка інвестицій партнера у загальному обсязі інвестицій тощо.

Узагальнення літературних джерел [5;6] дають можливість визначити основні принципи холистичного управління:

1. Управлінські рішення приймаються відкрито, на паритетних засадах.

2. Налагоджений зворотній зв'язок між усіма учасниками.

3. Можливість приймати рішення при здійсненні окремих процесів.

4. Децентралізація управління.

5. Стимулювання активності кожного учасника тощо.

Опрацювання літературних джерел за даною проблемою дозволило розвинути вищевказані принципи такими:

1. Цілісність. Принцип передбачає, що усі компоненти процесу повинні розглядатись як єдине ціле.

2. Взаємовигідність. Полягає у тому, що всі учасники проекту повинні бути зацікавлені у кінцевому результаті.

3. Прозорість. Під цим принципом слід розуміти відкритість інформації усім учасникам.

4. Зрозумілість. Холістичне управління можна вважати ефективним у випадку, коли усім учасникам зрозуміло для чого вони виконують ті чи інші дії та яку вигоду від цього отримають.

5. Цілеспрямованість. Холістичне управління повинне здійснюватися не заради роботи як такої, а для досягнення чітко визначених для цього цілей.

6. Інноваційність. Очевидно, що інноваційність є одним із ключових принципів холистичного управління, оскільки необхідно весь час пристосовуватись до посиленних вимог замовників, індивідуалізації потреб споживачів, зміни споживчих потреб тощо.

Вивчення та опрацювання літературних джерел за досліджуваною у роботі проблемою дало змогу зробити висновок, що недостатня увага приділяється і сферам спрямованості холистичного управління. Відтак, на нашу думку, ключовим моментом є узгодженість інтересів та задоволення потреб усіх суб'єктів холистичного управління, а саме: споживачів, суспільства в цілому, власників (акціонерів) підприємства, працівників, посередників, партнерів. При цьому, О.М. Олефіренко та Ю.О. Олефіренко у своїх наукових працях зазначають, що необхідно [7]:

- розробляти заходи, спрямовані на одночасне задоволення потреб, а також збереження та зміцнення добробуту споживачів, виробників та суспільства в цілому;

- впроваджувати рішення, спрямовані на задоволення потреб, а також узгодження інтересів зацікавлених сторін.

На нашу думку вищевказаний перелік заходів слід доповнити такими:

- забезпечити ухвалення відповідних управлінських принципів, ключових цінностей усіма співробітниками підприємства, зокрема, керівництвом;

- орієнтуватись на пошук потреб цільових ринків та задоволення їх потреб ефективнішими, порівняно з конкурентами, способами;

- встановлювати довірчі взаємовідносини із широким колом споживачів та партнерів.

Впровадження вищевказаних заходів у практику діяльності підприємств надасть змогу оптимізувати їх діяльність та забезпечити довгострокові відносини між всіма суб'єктами управління.

Висновки. В ході досліджень нами було проаналізовано основні підходи до трактування поняття холистичного управління, а також виокремлено його ключові відмінності від традиційної концепції управління, зокрема, спрямованість на залучення до прийняття рішень усіх учасників процесу, важливість зворотнього зв'язку, взаєморозуміння між всіма учасниками, які є єдиним цілим та злагоджено працюють задля досягнення спільної мети, цілісніше вивчення соціального простору тощо. Для кращого розуміння сутності холистичного управління, було виокремлено принципи, запропоновані вітчизняними та іноземними авторами та доповнено перелік таких принципів наступними: цілісність, взаємовигідність, прозорість, зрозумілість, цілеспрямованість, інноваційність. Також, виділено ключові суб'єкти холистичного управління та запропоновано заходи, що дають можливість оптимізувати діяльність підприємств в умовах сьогодення та забезпечити довгострокові відносини між всіма суб'єктами управління.

Таким чином, саме холистичне управління здатне забезпечити додаткові конкурентні переваги та суттєво підвищити ефективність функціонування підприємств, оскільки спрямоване на вирішення конкретних завдань та розроблення конкретних заходів, які сприятимуть інноваційній активності, з однієї сторони, та високим ступенем взаємодії між всіма суб'єктами такого управління, з іншої сторони.

Література.

1. Котлер Ф. Маркетинговий менеджмент : підручник / Ф. Котлер, К.Л. Келлер, А.Ф. Павленко. – К. : Видавництво «Хімджест», 2008. – 720 с.

2. Beinhocker E.D. Origin of Wealth: Evolution, Complexity, and the Radical Remaking of Economics. / Eric D. Beinhocker. – Boston : Harvard Business School Press, 2006. – 530 p.

3. Козлова О.А. Теория и методология формирования рынка органической продовольственной продукции на основе холистического маркетинга : автореф. дис. д-ра экон. Наук : 08.00.05 /Оксана Александровна Козлова. – Омск : ОГУ им. Ф.М. Достоевского, 2011. – 43 с.
4. Загорна Т.О. Концепція холистичного маркетингу: джерела проблематики та елементи /Т.О. Загорна, О.М. Стасюк // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – № 2. – С. 32-38.
5. Булах І.В. Поняття соціально-відповідального маркетингу / І.В. Булах, Г.А. Какуніна, О.О. Черних // Вісник ХНУ. – Серія: Економічні науки. – 2010. – Т. 4, № 5. – С. 67-69.
6. Ілляшенко С.М. Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу : монографія / за ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2008. – 615 с.
7. Олефіренко О.М. Еволюція концепцій маркетингу та перспективи їх подальшого розвитку в умовах економіки сталого соціо-еколого-економічного зростання / О.М. Олефіренко, Ю.О. Олефіренко // Вісник Запорізького національного університету. Серія: Економічні науки. – 2010. – №3 (7). – С. 200-207.
8. Криковцев А.А. Холистический маркетинг в системе бизнес-взаимодействий предприятий / А.А. Криковцев // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 4. – Т. 1. – С. 85-89.
9. Абрамович О.К. Ассортиментна політика підприємства як елемент стратегії холистичного маркетингу / О.К. Абрамович // Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія «Економіка». – 2009. – № 7. – С. 138-146.
10. Чучко Н.О. Підходи щодо визначення впливу ІКТ на розвиток міжнародного туризму / Н.О. Чучко // Прометей. Становлення та розвиток на регіональному рівні індустрії послуг. – 2010. – №2 (32). – С. 225-230.
11. Семеняк І.В. Основні тенденції розвитку сучасного менеджменту маркетингу / І.В. Семеняк, В.А. Євтушенко // Вестник Харьковского национального университета «ХПИ». Сборник научных трудов. Тематический выпуск «Технический прогресс и эффективность производства». – 2010. – № 5. – С. 146-156.
12. Уфимцев Р. Интрамаркетинг, холистичний маркетинг / Р. Уфимцев [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.metaphor.ru/er/approach/overview.xml>.
13. Герасимьяк Н.В. Холистичний маркетинг як нова парадигма розвитку маркетингу [Електронний ресурс] / Н.В. Герасимьяк // Эффективная экономика. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1280>.

References.

1. Kotler, Ph. Keller, K.L. and Pavlenko, A.F. (2008), *Marketynhovyi menedzhment* [Marketing management], Himdzest, Kyiv, Ukraine.
2. Beinhocker, E.D. (2006), *Origin of Wealth: Evolution, Complexity, and the Radical Remaking of Economics*, Harvard Business School Press, Boston, USA.
3. Kozlova, O.A. (2011), “Theory and methodology of formation of market of organic food products on the basis of a holistic marketing”, Dr. of Ec. Degree Thesis, Regional economy, OSU named after F.M. Dostoevskii, Omsk, Russia.
4. Zahorna, T.O. and Stasiyk, O.M. (2012), “The holistic marketing concept: sources of problematic and elements”, *Marketynh i menedzhment innovacii*, vol. 2, pp. 32-38.
5. Bulah, I.V. Kakunina, H.A. and Chernykh, O.O. (2010), “The concept of socially responsible marketing”, *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 5, pp. 67-69.
6. Illiashenko, S.M. (2008), *Marketynh innovatsii i innovatsii v marketynhu* [Marketing of innovations and innovations in marketing], Universytetska knyha, Sumy, Ukraine.
7. Olefirenko, O.M. and Olefirenko, Yu.O. (2010), “Evolution of marketing concepts and prospects for their further development in the economy of sustainable social-ecological-economic growth”, *Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu*, vol. 3, pp. 200-207.
8. Krikovtsev, A.A. (2011), “Holistic marketing in the business interaction between enterprises”, *Marketynh i menedzhment innovatsii*, vol. 4, pp. 85-89.
9. Abramovych, O.K. (2009), “Assortment policy of the company as part of the strategy of holistic marketing”, *Naukovyi visnyk Akademii munitsypalnoho upravlinnia*, vol. 7, pp. 138-146.
10. Chuchko, N.O. (2010), “Approaches to determination of the influence of ICT on the development of international tourism”, *Stanovlennia ta rozvytok na rehionalnomu rivni industrii posluh*, vol. 2, pp. 225-230.
11. Semeniak, I.V. and Yevtushenko, V.A. (2010), “Major trends in modern marketing management”, *Vestnik Kharkovskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 5, pp. 146-156.
12. Ufimtsev, R. “Intramarketing, holistic marketing”, [Online], available at: <http://www.metaphor.ru/er/approach/overview.xml> (Accessed 24 Feb 2019).
13. Herasymiak, N.V. (2012), “Holistic marketing as a new paradigm of marketing”, *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 7, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1280> (Accessed 25 Feb 2019).

Стаття надійшла до редакції 27.02.2019 р.