

УДК 658:65.012.8:339

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/34.26>**Штангрет А.М.**доктор економічних наук, професор  
Національний університет «Львівська політехніка»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5179-4996>**Караїм О.В.**аспірант  
Національний університет «Львівська політехніка»  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-8409-6975>

## ЗАСТОСУВАННЯ ЗАСАД ХОЛІЗМУ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ ЗА КРИТИЧНО ВИСОКОГО РІВНЯ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Виникнення й поширення холізму як концепції було ініційовано ще в глибокому минулому з позиції пояснення необхідності цілісного пізнання навколишнього світу. Перше практичне застосування холізм набув в медицині через застосування комплексу процедур, які були спрямовані на фізичне й духовне відновлення. Актуальні на сьогодні проблеми щодо неможливості забезпечення необхідного рівня інформаційної основи для прийняття кожного управлінського рішення підштовхують до вивчення об'єктивних й суб'єктивних обставин виникнення невизначеності із наступним обґрунтуванням доцільності звернення до засад холізму. Шляхом вивчення початкових концепцій й критичного розгляду сучасних підходів доведено, що невизначеності є обставиною, яка завжди існує. Обґрунтовано, що переваги холізму дають можливість покращити інформаційне забезпечення за рахунок цілісного бачення основних тенденцій, що визначають стан й динаміку середовища функціонування підприємства із наступним масштабуванням стосовно певного процесу для прийняття відповідних управлінських рішень.

**Ключові слова:** невизначеність, інформація, ризик, холізм, управління підприємством, цілісність.

**Постановка проблеми.** В новому тисячолітті інформація й знання визначаються як нелімітовані ресурси, перевагами яких є не лише відсутність обмежень в отриманні й застосуванні, але й спроможність більш раціонально використовувати корисні копалини й зменшити негативний вплив на природне середовище. Величина інформаційного потоку має чітку тенденцію до зростання пришвидшеними темпами, що водночас не сприяє вирішенню проблеми інформаційного забезпечення управління підприємством. Основна причина полягає у критично високому рівню невизначеності, що вимагає з'ясування об'єктивних й суб'єктивних обставин виникнення та пошуку варіантів вирішення цієї важливої проблеми.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню невизначеності як категорії, рівень якої визначається об'єктивними та суб'єктивними обставинами, приділили належну увагу такі дослідники як Х. Вісема [1], В. Вітлінський [3], К. Келлер [2], Ф. Котлер [2], О. Макарюк [4], А. Павленко [2], S. Funtowicz [5], A. Greenspan [6], J. Keynes [7], F. Knight [8], J. Ravetz [5] та інші.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Сучасне сприйняття невизначеності характеризується наявними обмеженнями щодо кількості та якості інформації. Намагання покращити інформаційне забезпечення стикається з необхідністю безперервного інвестування, що ускладнене в поточних умовах. Актуальним є пошук альтернативних варіантів зниження рівня невизначеності.

**Мета статті** полягає в уточненні змісту терміну «невизначеність» задля обґрунтування доцільності розгляду можливості застосування засад холізму в управлінні підприємством.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В наукових публікаціях міститься згадування про Дж. Кейнса

як такого, що одним із перших здійснив спробу охарактеризувати, послуговуючись науковими методами пізнання, сутність невизначеності. Попри це із впевненістю можна стверджувати, що невизначеність супроводжувала людину з ранніх етапів формування світогляду про обставини її існування й ті процеси й явища, які оточують. Невизначеністю пояснювалося все те, що було за горизонтом пізнання, яке не можна було тлумачити на поточному рівні інтелектуального розвитку. Саме невизначеність була підґрунтям поклоніння надприродним силам, вірування в які повинно було дати впевненість у сприятливому розвитку подій. Тобто, через невизначеність людина пояснювала все те, що було поза межами її спроможності пізнати й розтлумачити. Саме такі моменти прослідковуються у розумінні невизначеності Дж. Кейнсом, адже згідно його трактування йдеться про «... події, що не мають наукової бази для обчислення ймовірності їх настання, але потребують від нас певних дій щодо їх усунення» [7]. Важливою особливістю міркувань Дж. Кейнса було те як він пояснював причини виникнення невизначеності. Йшлося про відсутність інформації як через неспроможність загалом узагальнювати усі відомості в наслідок обмежених людських можливостей й недосконалості технічних засобів, так і не існуванням даних, які будуть сформовані щодо майбутніх процесів лише в подальшому. Тобто, розгляд фактів, що мали місце в минулому пов'язаний із реальними обмеженнями, але вирішити проблему повноти інформаційного супроводу прогнозування неможливе загалом, а відтак невизначеність буде існувати завжди.

Відмінних поглядів у тлумаченні невизначеності дотримувався Ф. Найт, який вбачав у цій категорії «...недостатню обізнаність та необхідність діяти, спираючись не на власний розсуд, а на конкретні знання» [8, с. 45]. Тобто, невизначеність характеризується

індивідуальністю, оскільки безпосередньо залежить від обізнаності особи, що приймає рішення, в характері розвитку певної ситуації. Цікавими в доробку Ф. Найта є дві позиції, які безпосередньо зв'язані із невизначеністю. Перша полягає в тому, що за повної проінформованості щодо можливих змін ринку прибуток неможливий. Друга передбачає пояснення відмінностей між невизначеністю та ризиком. Ф. Найт доводив, що ризиком потрібно вважати «... стан в якому існує можливість отримати розподіл ймовірностей результатів таким чином, щоб застрахувати, а невизначеність – стан, у якому такого розподілу можливостей не існує» [8, с. 45].

Дж. Кейнс та Ф. Найт стали засновниками відмінних концепцій у трактуванні невизначеності. Сьогодні, окрім вказаних вище суперечностей, прослідковується ще одна, яка розвинута послідовниками. Дж. Кейнс дотримувався поглядів, що невизначеність несе втрати для економіки, а відтак необхідним є зосередження на пошуку шляхів зниження її рівня, коли його опонент обстоював позицію щодо виникнення можливостей прояву підприємницької ініціативи, яка винагороджується прибутком.

Серед сучасних поглядів щодо суті невизначеності можна виокремити кілька підходів, що вказують на спрямування заходів в ході удосконалення управління підприємством. Перший з таких підходів передбачає пояснення невизначеності через сумарний й складно прогнозований вплив значної кількості факторів. Для прикладу, О. Макарук розглядає вказану категорію як «...неусувну характеристику ринкового середовища, що пов'язана з тим, що на ринкові умови здійснює певний вплив велика кількість факторів різноманітної природи та спрямованості, які не можуть бути об'єктивно оцінені та враховані в кількісному вимірі» [4, с. 86]. Прихильники такої позиції пропонують усвідомлено погодитися з існуванням обмежень у прийнятті рішень через існування певних зон вакууму, коли відсутнє хоч найменше бачення можливого розвитку подій. За таких умов існування будь-якої соціально-економічної системи визначається наявним запасом міцності й спроможності максимально гнучко використовувати ресурсну основу для оперативного внесення змін в свої властивості та характер взаємодії із суб'єктами зовнішнього середовища. Застереженням повинно бути те, що не йдеться про пасивність в очікуванні сприятливих змін, а пошук варіантів й висока готовність забезпечити собі лідерство у використанні кожної нової можливості.

Другий підхід концентрується на співвідношенні в парі «інформація – невизначеність», складові якої подаються як протилежності. Так, Х. Вісема доводить необхідність тлумачення невизначеності як «...стан, пов'язаний з відсутністю, неповнотою, недостатністю та асиметрією інформації про об'єкт, процес, явище, щодо якого приймається рішення, а також з обмеженими можливостями людини стосовно добору та опрацювання інформації, з постійною змінністю інформації» [1, с. 21]. Вказаний підхід отримав підтримку на фоні посилення цифровізації на усіх рівнях, а відтак збільшення обсягів та значення інформації. Задоволення інформаційних потреб набуває вищої пріоритетності за усі інші. Відтак має місце посилення тенденцій до нарощування потужностей для обробки інформації, але при цьому виникає парадокс, коли при зростанні інформаційного потоку відбувається ускладнений доступ до необхідних,

тобто «цінних» даних. Витрати на збільшення пропускну здатності інформаційно-аналітичних підрозділів не забезпечують пропорційного покращення якості задоволення інформаційних потреб менеджменту. Безперечно, що хибним є ігнорування необхідності реалізації в умовах підприємства цифровізації й більш складного варіанту у вигляді цифрової трансформації, але вірною є зважена політика щодо доцільності витрат на кожну наступну одиницю інформації.

Особливістю третього підходу є пошук спільних та відмінних ознак між ризиком й невизначеністю. Домінує погляд щодо пропорційності у співвідношенні між названими категоріями, але відомі також спроби поєднання. Для прикладу, С. Фунтовиця та Ж. Рейвеця запропонували класифікацію невизначеності із виокремленням: «...«низької», що відповідає ризику, який розрахований математично, «середньої» – вимагає експертної оцінки та «високої» – загалом не може бути охарактеризованою» [5, с. 16]. Загалом підхід імпонує тим, що має місце відокремлення невизначеності й ризику, коли реалізація заходів щодо покращення інформаційного забезпечення доцільне у випадку прийняття кожного управлінського рішення.

В межах останнього – четвертого – підходу нами об'єднано кілька поглядів щодо невизначеності. Цікавою є ідея А. Грінспера [6, с. 2] щодо психологічних коренів невизначеності. На думку цього дослідника існує пряма залежність між виділеним інтервалом для прийняття рішення та рівнем невизначеності. Схожої позиції дотримується В. Вігліньський, який із односторонніми характеристиками невизначеності як «...стан незнання того, що відбувається, це вид небезпеки, про яку нічого не відомо і тому її неможливо оцінити і виміряти» [3, с. 5]. Дискусійним є загалом відкидання будь-яких спроб покращити інформаційні орієнтири діяльності підприємства, оскільки інформація є основою процесу управління. Так, існують ресурсні обмеження щодо отримання й опрацювання та й щодо спроможності використання даних, але без цілісного бачення поточної ситуації й відстеження тенденцій зрушень на ринку утворюється ситуація аналогічна до істоти із обмеженнями у функціональності усіх органів чуття, що для підприємства може реалізуватися в нездатності реагувати на зміни у зовнішньому й внутрішньому середовищі із відповідною ліквідацією.

В якості проміжних підсумків можна констатувати, що існуючі підходи відмінні, але об'єднуючим моментом є розуміння невизначеності як тієї обставини, що завжди незмінно має місце. Ми не підтримуємо дій, орієнтованих на бажанні максимального розширення інформаційного поля із створенням систем, які б давали вичерпну інформацію про усі можливі зміни. Такі системи не лише витратні в ході функціонування, але й мають постійно модернізуватися у відповідності до темпів технологічного поступу. Наша позиція передбачає управління підприємством на засадах холізму, які є новими для української практики, але викликають зацікавленість в умовах максимально швидкої зміни ситуації під впливом значної кількості факторів, що є притаманним для реальності ведення бізнесу в Україні.

Першочергово відзначимо глибокі історичні корені холізму, адже його поширенню сприяли такі відомі філософи як Геракліт, Платон, Сократ, Гіппократ та інші. Морфологічну основу холізму складає грецьке слово *блос*, яке

в сучасній інтерпретації можна подати як «ціле», «цілісність», «об'єднане». Визначальними стали висловлювання названих філософів. Так, Геракліт стверджував, що «із одного – все, із всього – одне», тим самим підкреслюючи, що існує чіткий зв'язок поміж усіма явищами й процесами, що оточують людину. Усе побудовано за одним принципом, зокрема закладено в ДНК, відтак знаючи ці засади можна формувати цілісне бачення про оточуючий світ. Платон розглядав цілісність як об'єднання її складових, які є відмінними, внутрішнього протиставляються та стосовно яких є недостатньо результативним сумування. Сократ, на прикладі лікування людини, доводив, що будь-яку проблему потрібно вирішувати не частково, а комплексно. Тобто, лікуючи певний орган, необхідно розуміти як процес оздоровлення буде впливати на стан хворого загалом. Сократ доводив, що не можна лікувати фізичну травму без приділення належної уваги душевному зціленню. Гіпократ розглядав людину як універсальну складову всесвіту, а відтак актуалізував підтримання гармонії між ними.

Загалом основа холізму була закладена через поступ медицини, коли процес лікування повинен був в обов'язковому порядку включати пошук внутрішньої гармонії та узгодженості із оточуючим світом. Ці ідеї в подальшому були підтримані Й. Гете, який шукав варіантів пізнання системи та змін її складових у зв'язку із середовищем існування, М. Вертгеймером, котрий, провівши ряд дослідів, обґрунтував засади цілісного сприйняття оточуючого світу, та іншими дослідниками.

Сучасний етап розвитку холізму із вибудовуванням відповідної концепції розпочав Я. Сметс. До ключових його надбань можна віднести наступні: по-перше, твердження, що ціле є більше за суму його складових; по-друге, засади сприйняття цілісності світу, що дають змогу сприймати загальні тенденції, які проявляються в усіх складових, але з різною інтенсивністю. Наступники Я. Сметса, зокрема такі як Ж. Гебсер, Д. Бек, К. Кован та інші, концентрували свої дослідження на характеристиці типів людей щодо здатності цілісно сприймати процеси навколо них. Об'єднуючим було твердження, що лише незначна частка населення здатна цілісно уявляти усі процеси, оскільки для більшості притаманна схильність надавати перевагу окремим фрагментам.

Поміж напрацьованих, які безпосередньо стосуються практичного застосування холістичного підходу, нами виділено той поступ, що відбувся завдяки Ф. Котлеру в маркетингу. Визначальним можна вважати твердження Ф. Котлера, згідно якого йдеться про «...«... підхід, за яким робиться спроба визнати й збалансувати різні компетенції та труднощі маркетингової діяльності за допомогою їхнього поєднання під однією загальною компетенцією» [2, с. 35]. Для нас цікавим, у відповідності до поставленого завдання, є той момент, що пропонується не зосереджуватися на якійсь одній проблемі, а цілісно бачити усі зміни й приймати рішення виходячи із загальних тенденцій.

Графічно (рис. 1) нами здійснена спроба поєднати результати поглиблення розуміння невизначеність



Рисунок 1 – Початкові та сучасні аспекти сприйняття невизначеності

Джерело: сформовано авторами

із тими перевагами, що формуються концепцією холізму.

Поточні умови ведення бізнесу в Україні, які обтяжені військовими діями, характеризуються високою динамічністю, що фактично нівелює усі можливі заходи щодо покращення інформаційного забезпечення управління підприємством. Такі застереження спираються не лише на обмеженості інвестицій в модернізацію технічних засобів та оновлення програмного забезпечення для опрацювання великих обсягів інформації, але й ґрунтуються на фактах посилення дефіциту відповідних фахівців. Значна кількість біженців, внутрішньо переміщених осіб та тих, що були мобілізовані, змінили ситуацію на ринку праці, коли існуюча пропозиція не може задовольнити потреби роботодавців у кваліфікованих кадрах із відповідним досвідом роботи та спроможністю самовдосконалюватися.

Відтак врахування засад холізму в ході управління підприємством має підстави, адже передбачає формування цілісного бачення усіх процесів з метою ліквідації недостатності інформаційного забезпечення щодо конкретного процесу. Так, практичне впровадження стикається із проблемами іншого характеру, тобто потрібне обмежене коло осіб, які здатні цілісно бачити

усі зміни, їх інтерпретувати та формування аналітичні довідки для зацікавлених осіб. Водночас здійснення такого кроку є технологічно простішим й виправданим, враховуючи тенденції в економічно розвинутих країнах на розширення сфер застосування засад холізму.

**Висновки.** В основі управління підприємством лежить якісна інформація, але поточні умови ведення бізнесу в Україні суттєво ускладнюють процес формування такого забезпечення. Виникає дилема, що полягає у неможливості отримання інформації при необхідності дотримання максимальної швидкості в прийнятті кожного управлінського рішення. За відсутності пошуку варіантів вирішення цієї проблеми відбувається зниження результативності управління. Виходячи із змісту початкових концепцій та сучасних підходів розглянуто невизначеність як постійно існуючу обставину. Наявні обмеження щодо покращення інформаційного забезпечення є підставою для використання засад холізму, коли цілісне бачення зрушень в середовищі функціонування є підставою для доповнення інформаційного супроводу прийняття управлінських рішень. Подальші дослідження доцільно зосередити на розробленні технології застосування холістичного підходу в управлінні підприємством.

#### Список використаних джерел:

1. Вісема Х. Менеджмент у підрозділах фірми: підприємництво та координація у децентралізованій компанії / пер. з англ. Київ : Основа, 1996. 287 с.
2. Котлер Ф., Келлер К., Павленко А. Маркетинговий менеджмент. Київ : Видавництво «Хімджест», 2008. 720 с
3. Кредитний ризик комерційного банку / за ред. В.В. Вітлінського. Київ : Знання, 2000. 251 с.
4. Макарюк О.В. Оптимізація господарської діяльності як основа для забезпечення стабільного розвитку за умов невизначеності. *Вісник Сумського державного університету*. 2007. № 1. С. 85–93.
5. Funtowicz S., Ravetz J. Uncertainty and quality in science for public policy. Kluwer, Dordrecht, 1990. 755 p.
6. Greenspan A. Activism. *International Finance*. 2011. 18 p.
7. Keynes J.M. The general theory of employment, interest and money. 1936. P. 190. URL : [https://www.files.ethz.ch/isn/125515/1366\\_keynestheoryofemployment.pdf](https://www.files.ethz.ch/isn/125515/1366_keynestheoryofemployment.pdf) (дата звернення 16.12.2024).
8. Knight F. Risk, uncertainty, and profit. Princeton, NJ : Princeton University Press. 2002. 233 p.

#### References:

1. Visema Kh. (1996) *Menedzhment u pidrozdilakh firmy: pidpriemnytstvo ta koordynatsiia u detsentralizovanii kompanii* [Management in the divisions of a firm: entrepreneurship and coordination in a decentralized company]. Kyiv: Osnova. (in Ukrainian)
2. Kotler F., Keller K., Pavlenko A. (2008) *Marketingovy menedzhment* [Marketing Management]. Kyiv: Vydavnytstvo "Khimdzhest". (in Ukrainian)
3. Vitlinskyi V. V. (ed.) (2000) *Kredytnyi ryzyk komertsiinoho banku* [Credit risk of a commercial bank]. Kyiv: Znannia. (in Ukrainian)
4. Makariuk O. V. (2007) *Optymizatsiia hospodarskoi diialnosti yak osnova dlia zabezpechennia stabilnoho rozvytku za umov nevyznachenosti* [Optimization of economic activity as a basis for ensuring sustainable development under conditions of uncertainty]. *Visnyk Sumskoho derzhavnoho universytetu – Bulletin of Sumy State University*, no. 1, pp. 85–93.
5. Funtowicz S., Ravetz J. (1990) *Uncertainty and quality in science for public policy*. Kluwer, Dordrecht.
6. Greenspan A. (2011) *Activism*. *International Finance*.
7. Keynes J. M. (1936) *The general theory of employment, interest and money*. Available at: [https://www.files.ethz.ch/isn/125515/1366\\_keynestheoryofemployment.pdf](https://www.files.ethz.ch/isn/125515/1366_keynestheoryofemployment.pdf) (accessed December 16, 2024).
8. Knight F. (2002) *Risk, uncertainty, and profit*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

Shtangret Andriy, Karaim Ostap  
National University "Lviv Polytechnic"

## APPLICATION OF THE PRINCIPLES OF HOLISM IN ENTERPRISE MANAGEMENT WITH A CRITICALLY HIGH LEVEL OF UNCERTAINTY

*The emergence and spread of holism as a concept was initiated in the deep past from the position of explaining the need for holistic knowledge of the surrounding world. The first practical application of holism was in medicine through the use of a complex of procedures aimed at physical and spiritual recovery. Today's current problems regarding the impossibility of providing the necessary level of information basis for making every management decision prompt the study of objective and subjective circumstances of the occurrence of uncertainty with the subsequent justification of*

---

*the expediency of turning to the principles of holism. The purpose of the article is to clarify the meaning of the term “uncertainty” in order to substantiate the feasibility of considering the possibility of applying the principles of holism in enterprise management. To form the theoretical foundations of the application of holism in enterprise management, the following methods were used: induction and deduction, comparison and systematization – in the study of the essential characteristics of the terms “uncertainty” and “holism”; synthesis and analysis – a critical examination of initial concepts and modern approaches to the interpretation of the concept of “uncertainty”; morphological analysis – to substantiate the expediency of applying the principles of holism in enterprise management in order to improve the information support of the management decision-making process; graphic – for visual representation of theoretical and methodical material; abstract-logical – for theoretical generalizations and research conclusions. Through the study of initial concepts and critical consideration of modern approaches (total and complex predicted influence of a large number of factors; identification and search for differences in relation to risk; consideration as the opposite of informed; psychological features of a person to perceive changes in personal space) proved that uncertainties are a circumstance that always exists. The current conditions of doing business in Ukraine, which are burdened by military actions, are characterized by high dynamism, which actually nullifies all possible measures to improve the information support of enterprise management. It is substantiated that the advantages of holism provide an opportunity to improve information provision due to a holistic vision of the main trends that determine the state and dynamics of the enterprise’s operating environment with subsequent scaling in relation to a certain process for making appropriate management decisions.*

**Keywords:** *uncertainty, information, risk, holism, enterprise management, integrity.*

**JEL classification:** L22, M14, M20

---