



Науковий вісник Львівського національного університету
ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького.
Серія: Економічні науки

Scientific Messenger of Lviv National University
of Veterinary Medicine and Biotechnologies.
Series: Economical Sciences

ISSN 2519–2701 print

<https://nvlvet.com.ua/index.php/economy>

doi: 10.32718/nvlvet-e10607

UDC 658.012.2:330.341.1

Peculiarities of the development of business management in modern conditions

M. V. Vovk, B. B. Batyuk

Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies Lviv, Lviv, Ukraine

Article info

Received 20.08.2025

Received in revised form

22.09.2025

Accepted 23.09.2025

Stepan Gzhytskyi National
University of Veterinary Medicine
and Biotechnologies Lviv,
Pekarska Str., 50, Lviv,
79010, Ukraine.
E-mail: mirkavovk21@gmail.com

Vovk, M. V., & Batyuk, B. B. (2025). Peculiarities of the development of business management in modern conditions. Scientific Messenger of Lviv National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies. Series: Economical Sciences, 27(106), 38–42. doi: 10.32718/nvlvet-e10607

Based on the synthesis and analysis of theoretical scientific sources, business management is established as an overarching term encompassing the entire spectrum of product (goods or services) governance sold in the market under conditions of monopolistic competition. This extensive variability is a direct consequence of the specificity inherent in both the production of the product and the process of its consumption. Key contemporary developmental trends in business management have been identified as: digital transformation; agility and adaptability; human capital management; adherence to Environmental, Social, and Governance (ESG) principles; strategic thinking and innovation; data-centric orientation; and leadership development. The core characteristics of business management are delineated, including: market and demand orientation; strategic and long-term planning; effective resource management; informed decision-making; goal orientation and objective setting; continuity of process; innovation and adaptability; knowledge and people orientation; economic efficiency; and corporate culture and ethics. It is proven that business management represents a specialized domain within the framework of general management, specifically focused on overseeing concrete business activities and achieving specific business objectives. Conversely, general management encompasses all facets of organizational governance, including strategic planning, organizational leadership, and the management of all resources to achieve overarching corporate goals. The objective of business management is determined to be the administration of a company to achieve its specific goals and generate profit, with a focus on: the company's daily operations, operational and technical aspects, and strategic decision-making within the company. Its principal tools include: SWOT analysis, business planning, diversification, new market exploration, new product development, and crisis management. The crucial distinction between business management and general management is characterized: business management can be regarded within the general theory of management as an applied discipline where all management principles and methodologies are utilized to address the challenges specific to a particular company. Accordingly, business management should be viewed as a complex system composed of a large number of interconnected elements with an intricate structure. It is established that competent firm leadership is exclusively achieved through the setting of clear objectives and the existence of business development strategies designed for their attainment. Therefore, a comprehensive analysis of the management system, coupled with the simultaneous consideration of all its elements, ensures high management effectiveness for the enterprise.

Key words: business management, management, functional areas, trends, characteristics, domain, general management.

Особливості розвитку бізнес-менеджменту в сучасних умовах

М. В. Вовк, Б. Б. Батюк

Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького, м. Львів, Україна

На основі опрацювання наукових теоретичних джерел встановлено, що бізнес-менеджмент – це загальний термін, що охоплює всю різноманітність управління продуктом (товарами чи послугами), що продається на ринку в умовах монополістичної

конкуренції. Вказана різноманітність є наслідком специфіки як виробництва продукту, так і специфіки процесу його споживання. Визначено, що ключовими тенденціями в розвитку сучасного бізнес-менеджменту є: цифрова трансформація; гнучкість та адаптивність; управління людським капіталом; принципи ESG; стратегічне мислення та інновації; орієнтація на дані; розвиток лідерства. Розроблено ключові характеристики бізнес-менеджменту, до яких відносять: орієнтація на ринок та попит; стратегічне та довгострокове планування; ефективне управління ресурсами; прийняття обґрунтованих рішень; орієнтація на цілі та постановка цілей; безперервний процес; інновації та адаптивність; орієнтація на знання та людей; економічна ефективність; корпоративна культура та етика. Доведено, що бізнес-менеджмент є вузькою галуззю у рамках загального менеджменту, яка зосереджена на управлінні конкретною діяльністю бізнесу та досягненні бізнес-цілей, тоді як загальний менеджмент охоплює всі аспекти управління організацією, включаючи стратегічне планування, організаційне лідерство та управління всіма ресурсами для досягнення загальних цілей. Встановлено, що метою бізнес-менеджменту є управління компанією для досягнення її конкретних цілей та отримання прибутку з фокусом на – щоденні дії компанії, операційні та технічні аспекти, прийняття стратегічних рішень у компанії, а інструментами – SWOT-аналіз, бізнес-планування, диверсифікація, пошук нових ринків, розробка нових продуктів, кризове управління. Охарактеризовано ключову відмінність бізнес-менеджменту від загального менеджменту, яку можна розглядати в рамках загальної теорії менеджменту як прикладну дисципліну, де всі принципи та методи управління використовуються для вирішення проблем конкретної компанії. Відповідно бізнес-менеджментом слід вважати систему, що складається з великої кількості елементів і має складну структуру. Виявлено, що грамотне керівництво фірмою здійснюється виключно при постановці чітких цілей та наявності стратегії розвитку бізнесу, розроблених для їх досягнення. Тому комплексний аналіз системи управління та обліку всіх її елементів одночасно забезпечує високу ефективність менеджменту для підприємства.

Ключові слова: бізнес-менеджмент, управління, функціональні напрями, тенденції, характеристика, галузь, менеджмент.

Вступ

Розвиток бізнес-менеджменту в сучасних умовах характеризується переходом до гнучких та адаптивних структур, акцентом на людський капітал, цифровізацією процесів, використанням даних у прийнятті рішень та інтеграцією екологічних, соціальних та управлінських (ESG) принципів. Акцент робиться на стратегічному плануванні, управлінні змінами, розвитку співробітників та створенні стійких бізнес-моделей, що вимагає від лідерів нових компетенцій та підходів. Вагомий вклад в розвиток методології бізнес-менеджменту, ґрунтовного дослідження його розвитку в умова кризи зробили вітчизняні вчені: В. Ф. Гарькава, О. А. Хитрова (Harkava et al., 2023), В. О. Задоя, Д. С. Корольов (Zadoia & Korolov, 2025), С. В. Коробка (Korobka, 2021), К. Є. Орлова (Orlova, 2019), С. В. Панченко, В. Л. Дикань (Panchenko et al., 2017) та інші. Проте, не зменшуючи науковий вклад наведених вище вчених у вирішенні проблем розвитку бізнес-менеджменту, слід зазначити, що актуальність даної тематики залишається достатньо вагомою для вітчизняної економіки.

Мета та завдання дослідження. Метою дослідження є визначення характерних тенденцій та змін що відбуваються в сфері вдосконалення практики розвитку бізнес-менеджменту в сучасних умовах.

Матеріал і методи досліджень

Теоретичною і методичною основою дослідження виступили наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників з теорії та практики розвитку бізнес-менеджменту. Дослідження базується на таких методах наукового дослідження: монографічний (для характеристики досліджуваної теми); індукції і дедукції (під час формування загальних висновків щодо проведеного дослідження); аналізу і синтезу (для характеристики системи бізнес-менеджменту).

Результати та їх обговорення

Ототожнення понять “системи управління бізнесом” та “менеджмент” почалося у 20 столітті, коли

після закінчення світової економічної кризи у 1939 році в менталітеті населення багатьох країн виникла стійка відрива до будь-якої підприємницької діяльності. До тих, хто заробляв на життя торгівлею, ставилися зневажливо, вважаючи їх людьми нижчого класу. Такі тенденції призвели до того, що термін “менеджмент” практично перестав використовуватися, а лише слово “управління”.

Однак після 1945 року все знову змінилося. Ставлення людей до бізнесу стало більш лояльним – у даному контексті термін знову почали використовувати. Поступово “управління бізнесом” перетворилося на окрему галузь, яка потребувала ґрунтовних досліджень та студій. З часом це поняття та термін “менеджмент” стали ідентичними у свідомості населення.

Тлумачення терміну “менеджмент” дуже різноманітне та багатогранне. Загалом, його можливо визначити як управління діяльністю людей, управління бізнес-процесами та самими економічними суб'єктами. Не викликає питань значення категорії “бізнес” під якою розуміється будь-яка підприємницька діяльність, що приносить прибуток, а бізнес-менеджмент – це сукупність заходів з планування, аналізу та організації підприємницької діяльності для досягнення позитивного фінансового результату. Сьогодні головною метою будь-якого підприємства є досягнення максимального прибутку, саме тому всі операції з управління бізнесом зводяться до цієї мети.

Поняття “управління бізнесом” було введено в бізнес-термінологію Пітером Фердинандом Друкером (1909–2005), одним із найвідоміших теоретиків і практиків менеджменту, який мав революційний вплив на розвиток підприємництва у 20 столітті та перетворив непопулярну та неповажну діяльність під назвою “менеджмент” на наукову дисципліну до 1950-х років та став автором теорії світового ринку та концепції інформаційного суспільства, згідно з якою управління бізнесом – це управління комерційними підприємствами.

Другим напрямком менеджменту є управління виробничою діяльністю некомерційного сектору. Незважаючи на численні спільні принципи управління даними напрямками, між ними також існують певні відмінності, насамперед в організаційних структурах,

які виникають через відмінності в характері та специфіці завдань, що стоять перед комерційними та некомерційними підприємствами.

Бізнес-менеджмент є загальним терміном, що охоплює всю різноманітність управління продуктом (товарами чи послугами), що реалізується на ринку в умовах монополістичної конкуренції. Визначена різноманітність є наслідком специфіки як виробництва

продукту, так і процесу його споживання. Іншими словами, управління продуктом слід вважати окремою спеціалізацією управління бізнесом.

Враховуючи той факт, що бізнес-діяльність є багатоаспектною, бізнес-менеджмент варто також розглядати в розрізі основних функціональних напрямів (табл. 1).

Таблиця 1
Функціональні напрями бізнес-менеджменту

Напрями	Характеристика
Управління витратами та фінансовими результатами	Основною метою бізнес-діяльності є формування прибутку, відтак, даний функціональний напрям відіграє чи не ключову роль у системі управління. Управління витратами передбачає їх планування, ефективне формування та контроль за дотриманням норм та планів. Управління витратами здійснюється з метою їх оптимізації, тобто досягнення поставлених цілей бізнесу з оптимальним рівнем витрат. У свою чергу, управління фінансовими результатами базується на завданні максимізації прибутку від функціонування бізнесу та враховує як доходну, так і витратну частину.
Управління маркетинговою діяльністю	Даний напрям також є важливим у забезпеченні функціонування бізнесу, адже в основі будь-якого бізнесу знаходиться споживач та його незадоволені потреби. Відтак, управління маркетинговою діяльністю спрямоване на побудову ефективної системи комунікації зі споживачем, забезпечення вивчення його потреб, інформування про продукт, пропонування у рамках бізнесу, формування лояльності споживачів до бізнесу.
Управління виробничою діяльністю	Даний функціональний напрям передбачає організацію процесів виробництва продукції, надання послуг. В рамках даного напрямку управління здійснюється забезпечення ресурсами, необхідними для основної діяльності бізнесу, організація основних бізнес-процесів виготовлення продукції та/ або надання послуг.
Управління персоналом	Соціальна спрямованість бізнесу та загострення конкурентної боротьби висувають на перший план проблеми кадрового забезпечення бізнесу. Управління персоналом як функціональний напрям спрямоване на визначення потреби в персоналі, організацію набору та відбору персоналу, забезпечення його навчання та професійної адаптації, контроль за ефективністю використання трудових здібностей.
Управління фінансами	Управління фінансами виступає одним з ключових напрямів управління бізнесом в цілому, оскільки визначає ресурсне забезпечення бізнес-діяльності. У рамках зазначеного функціонального напрямку здійснюється визначення потреби у фінансуванні, формування фінансових ресурсів з різних джерел на засадах оптимальності, розподіл за відповідними напрямками, контроль за ефективністю використання.
Управління інвестиційно-інноваційною діяльністю	Функціонування та розвиток бізнесу передбачають необхідність здійснення інвестиційної та інноваційної діяльності. Даний напрям управління орієнтований на: визначення пріоритетних напрямів інвестиційної діяльності; оцінку та забезпечення ефективності капітало-вкладень; управління усіма стадіями інноваційного процесу.
Управління у кризових ситуаціях	Будь-який бізнес у своїй діяльності зустрічається з негативними ситуаціями, обумовленими впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що призводить до зниження його ефективності, стійкості та конкурентоспроможності. Управління у кризових ситуаціях орієнтоване на своєчасне виявлення кризових тенденцій, розробку заходів щодо запобігання або зниження їхнього негативного впливу.
Управління розвитком	Високий динамізм факторів зовнішнього середовища та загострення конкурентної боротьби об'єктивно обумовлюють необхідність еволюційних змін бізнесу. У рамках управління розвитком визначаються ключові пріоритети діяльності бізнесу, що забезпечуватимуть його економічну, соціальну та екологічну ефективність, стійкість функціонування.
Управління інтегральними характеристиками бізнесу	Даний напрям є тісно пов'язаним з іншими функціональними напрямками та передбачає визначення цільових параметрів комплексних характеристик бізнесу (наприклад, фінансового стану, конкурентоспроможності, інвестиційної привабливості тощо), розробку необхідних заходів щодо їх досягнення.
Управління зовнішньо-економічною діяльністю	Спрямоване на управління експортно-імпортними операціями, у т.ч. щодо залучення або вкладання капіталу.
Екологічне управління	Екологічна складова бізнесу відіграє дедалі більш важливу роль у бізнесі, що обумовлює необхідність впровадження принципів ресурсозбереження та збалансованого природокористування. Екологічне управління спрямоване на зниження шкідливого антропогенного впливу бізнесу на навколишнє середовище.

Джерело: побудовано за даними: (Orlova, 2019).

Ключовими тенденціями в розвитку сучасного бізнес-менеджменту є:

- цифрова трансформація, яка полягає у використанні цифрових технологій, аналітики даних та штучного інтелекту для оптимізації процесів, підвищення

ефективності та прийняття більш обґрунтованих рішень;

- гнучкість та адаптивність, яка відображає відхід від жорстких ієрархічних структур на користь більш гнучких та адаптивних моделей управління, які можуть швидко реагувати на зміни ринку;

- управління людським капіталом: зосередження уваги на розвитку співробітників, їх мотивації, створенні сприятливої корпоративної культури та залученні талантів як основного ресурсу компанії;

- принципи ESG: інтеграція екологічних, соціальних та управлінських факторів у бізнес-стратегію для створення стійкого та відповідального бізнесу, залучення інвестицій та підвищення репутації;

- стратегічне мислення та інновації, що направлені на активне впровадження змін, пошук нових можливостей для зростання, розробка інноваційних продуктів і послуг, а також побудова довгострокових партнерських відносин;

- орієнтація на дані, під якою розуміють використання великих даних та передової аналітики для аналізу ринкових тенденцій, поведінки клієнтів та бізнес-операцій для прийняття більш точних та стратегічних рішень;

- розвиток лідерства: надання лідерам можливості створювати надихаюче робоче середовище, яке сприяє зростанню та розвитку як окремих співробітників, так і організації в цілому.

Характеристики бізнес-лідерства включають зосередженість на ринковому попиті, стратегічне планування та довгострокові цілі, ефективне управління ресурсами (включаючи управління людськими, фінансовими та інформаційними), постійне прийняття рішень, здатність адаптуватися до змін та використання сучасних інструментів і технологій для досягнення конкурентної переваги. Бізнес-лідерство зосереджено на досягненні конкретних бізнес-цілей та покращенні загальної ефективності компанії.

Ключові характеристики бізнес-менеджменту:

- орієнтація на ринок та попит: постійна адаптація до змінних ринкових умов та потреб клієнтів;

- стратегічне та довгострокове планування: формування бізнес-планів та розробка стратегій для досягнення довгострокових цілей компанії;

- ефективне управління ресурсами: координація та контроль використання всіх ресурсів, включаючи людські, фінансові та інформаційні ресурси, для досягнення максимального прибутку;

- прийняття обґрунтованих рішень: управлінські рішення базуються на аналізі даних та прогнозуванні, а також на практичному досвіді;

- орієнтація на цілі та постановка цілей: встановлення чітких цілей для всієї організації та оцінка їх виконання;

- безперервний процес: лідерство – це безперервний цикл планування, організації, керівництва та контролю;

- інновації та адаптивність: готовність до впровадження нових технологій, продуктів та методів роботи, а також до швидкого реагування на зовнішні зміни;

- орієнтація на знання та людей: особлива увага до розвитку людського капіталу та використання знань як ключового ресурсу;

- економічна ефективність: прагнення до підвищення продуктивності, зниження витрат та оптимізації використання ресурсів;

- корпоративна культура та етика: створення атмосфери довіри та лояльності та підтримка високих етичних стандартів.

Бізнес-менеджмент – це вузька спеціалізована галузь в межах загального менеджменту, яка зосереджена на управлінні конкретною діяльністю бізнесу та досягненні поставлених цілей, тоді як загальний менеджмент охоплює всі аспекти управління організацією, включаючи стратегічне планування, організаційне лідерство та управління всіма ресурсами для досягнення загальних цілей.

Метою бізнес-менеджменту є управління компанією для досягнення її конкретних цілей та отримання прибутку із спрямованістю на щоденні дії компанії, операційні та технічні аспекти, а також прийняття стратегічних рішень у компанії. До основних інструментів бізнес-менеджменту варто віднести SWOT-аналіз, бізнес-планування, диверсифікація, пошук нових ринків, розробка нових продуктів, кризове управління.

Загальний менеджмент фокусується на плануванні, організації, керівництві та контролі діяльності всієї організації з ефективним управлінням ресурсами та людьми, а його метою є управління організацією в цілому для досягнення загальних цілей, у тому числі включає широкий спектр функцій за відповідними галузями – управління людськими ресурсами, маркетинг, фінанси, а також стратегічне планування та організаційне управління.

Ключова відмінність бізнес-менеджменту полягає у тому, що дану категорію слід розглядати в рамках загальної теорії менеджменту як прикладну дисципліну, де всі принципи та методи управління використовуються для вирішення проблем конкретної компанії.

Висновки

Отже, бізнес-менеджмент – це велика система, що складається із значної кількості елементів та має складну структуру. Ефективне керівництво фірмою здійснюється лише при умові визначення чітких цілей та наявності стратегій розвитку бізнесу, які розроблені для їх досягнення. Важливо пам'ятати, що комплексний аналіз усієї системи управління та обліку всіх її елементів одночасно забезпечують високу ефективність менеджменту для підприємства.

Перспективами досліджень є подальше поглиблене вивчення сутності категорії “бізнес-менеджмент” для ефективності організаційного розвитку підприємств.

References

Harkava, V. F., Khytrova, O. A., Pshenychna, M. V., & Orlenko, O. V. (2023). Trends in the development of management and business technologies in the conditions

- of the formation of the modern Ukrainian economy. Academic Visions, 16. DOI: 10.5281/zenodo.7670619.
- Zadoia, V., & Korolov, D. (2025). A systems approach to the commercialisation of scientific projects under business-oriented management. *Efektivna ekonomika*, 4. DOI: 10.32702/2307-2105.2025.4.61.
- Korobka, S. (2021). The influence of business risks on the management of organizations. *Economy and Society*, (25). DOI: 10.32782/2524-0072/2021-25-27.
- Orlova, K. Ye. (2019). *Upravlinnia biznesom*. Derzhavnyi universytet "Zhytomyrskaya politekhnika", Zhytomyr. URL: <https://eztuir.ztu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/7528/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%B1%D1%96%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81%D0%BE%D0%BC.pdf> (in Ukrainian).
- Prysiachniuk, O. F., Kravchuk, I. I., & Misevych, M. A. (2024). Modern trends of digitalization in business management. *Problems of Modern Transformations*. Series: Economics and Management, (12). DOI: 10.54929/2786-5738-2024-12-04-03.
- Svirskiy, Yu. V. (2023). *Sutnist i pryntsyipy upravlinnia biznes-protsesamy na zasadakh imitatsiinoho modeliuвання*. Naukovi Zapysky Lvivskoho Universytetu Biznesu ta Prava. Seriya Ekonomichna. Seriya Yurydychna, 37, 113–118. DOI: 10.5281/zenodo.7981824.
- Panchenko, S. V., Dykan, V. L., Volovelska, I. V., & Maslova, V. O. (2017). *Upravlinnia biznesom*. Kharkiv: UkrDUZT, 288 s. URL: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/2405/1/%D0%9F%D1%96%D0%B4%D1%80%D1%83%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%BA.pdf> (in Ukrainian).