

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-4\(44\)-48-56](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-4(44)-48-56)

УДК 338.1:658

JEL Classification: M14; M31

Наталія Євгенівна Кузьо

старший викладач кафедри маркетингу і логістики,
Національний університет "Львівська політехніка" (Львів, Україна)
E-mail: natalia.y.kyzjo@lpnu.ua, **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-0640-3276>
Researcher ID: U-8513-2017, **Scopus Author ID:** 57189040362

Наталія Степанівна Косар

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу і логістики,
Національний університет "Львівська політехніка" (Львів, Україна)
E-mail: natalia.s.kosar@lpnu.ua, **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-0180-2630>
Researcher ID: U-8513-2017, **Scopus Author ID:** 57189040362

Марія Андріївна Іващенко

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності "Маркетинг"
Національний університет "Львівська політехніка" (Львів, Україна)
E-mail: mariia.ivashchenko.mmkma.2024@lpnu.ua, **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0006-2681-6309>

**СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-КЛУБІВ
У ФОРМУВАННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ КРАЇНИ**

Встановлено, що в умовах глобальної економічної нестабільності та зростання ролі сталого розвитку зростає значення бізнес-клубів як об'єднань підприємців, орієнтованих на формування довгострокових стратегій розвитку бізнес-середовища. З'ясовано, що сучасні бізнес-клуби в Україні стають не лише платформами для обміну досвідом, а й активними учасниками соціально-економічних трансформацій, сприяючи формуванню культури сталого підприємництва. Проведене дослідження показало, що ключовими напрямками розвитку бізнес-клубів є зміцнення партнерських мереж, підвищення рівня освітніх програм для підприємців, цифровізація комунікацій та впровадження соціально відповідальних ініціатив. Визначено, що ефективна стратегія розвитку бізнес-клубів базується на інтеграції принципів сталого розвитку в усі напрями їхньої діяльності, активній взаємодії з державними інституціями та міжнародними організаціями. Наведено практичні рекомендації щодо вдосконалення управлінських та комунікаційних стратегій бізнес-клубів у напрямі формування сталого розвитку країни.

Ключові слова: бізнес-клуб; стратегія розвитку; сталий розвиток; партнерство; корпоративна соціальна відповідальність; підприємництво.

Табл.: 3. Бібл.: 10.

Постановка проблеми. Унаслідок активного розвитку підприємництва в Україні та зростання потреби в економічному відновленні країни останніми роками зростає роль бізнес-клубів як осередків формування лідерства, інноваційного мислення та соціальної відповідальності бізнесу. Проте недостатня сформованість стратегій їх розвитку знижує ефективність впливу таких об'єднань на реалізацію цілей сталого розвитку України. Це зумовлює потребу у науковому обґрунтуванні стратегічних підходів до розвитку бізнес-клубів як важливого чинника сталого розвитку держави.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останні дослідження підтверджують важливість формування ефективних механізмів підтримки підприємництва та розвитку бізнес-спільнот. О. Лабунська проаналізувала організаційно-економічну модель бізнес-акселератора як структури, що забезпечує інституційну підтримку підприємницьких ініціатив [2]. Р. Кукурудз розкрив значення мережевої взаємодії та партнерських відносин у сучасній економіці, що є основою функціонування бізнес-клубів [1]. Є. Сірий і Л. Заславська зосередили увагу на питаннях інституційної підтримки самозайнятості молоді [5], а М. Стаєцький визначив еволюцію підходів до розробки конкурентних стратегій, які можуть бути застосовані в діяльності бізнес-клубів [6].

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Проведений аналіз наукових публікацій свідчить, що в більшості досліджень розглянуто загальні питання сталого розвитку, корпоративної соціальної відповідальності та стратегічного управління підприємствами. Водночас відсутній ґрунтовний аналіз ролі бізнес-клубів як інституцій,

ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

що сприяють формуванню сталого розвитку країни, а також не визначено ефективні стратегії їхнього розвитку в умовах післявоєнного відновлення економіки України. Недостатньо дослідженими залишаються напрями інтеграції принципів сталого розвитку в діяльність бізнес-клубів, механізми взаємодії з різними суб'єктами ринку.

Мета статті. Головною метою цієї статті є дослідження сучасних стратегій розвитку бізнес-клубів у напрямів формування сталого розвитку країни, визначення ключових аспектів їхньої діяльності, що сприяють економічній, соціальній та інституційній стійкості, обґрунтування рекомендацій щодо підвищення ефективності їх функціонування в Україні.

Виклад основного матеріалу. У сучасних умовах важливе місце в бізнес-середовищі посідають бізнес-клуби, діяльність яких охоплює освітні програми, менторство, організацію бізнес-форумів, благодійні та соціальні ініціативи, спрямовані на розвиток підприємницького середовища в країні. Згідно з даними ООН та Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), одним із ключових чинників сталого економічного розвитку є активна участь бізнесу в досягненні Цілей сталого розвитку. Для досягнення цих цілей необхідні платформи, які забезпечують постійну взаємодію між підприємцями, державними структурами, освітніми установами та громадським сектором. Бізнес-клуби виступають такими платформами, створюючи соціальний капітал, що базується на довірі, взаємодопомозі та розвитку лідерства. Основні функції бізнес-клубів, їхній зміст та вплив на сталий розвиток економіки наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Основні функції бізнес-клубів, їхній зміст та практичний вплив на сталий розвиток економіки країни

Функція	Зміст функції	Значення для бізнесу та економіки	Відповідність цілям сталого розвитку
Освітня	Проведення тренінгів, майстер-класів, конференцій, менторських програм для підвищення підприємницької та управлінської компетентності учасників	Зростання рівня впровадження інновацій у підприємництво, розвиток лідерських навичок	Ціль 4 - якісна освіта; Ціль 8 - гідна праця та економічне зростання
Комунікаційна	Формування мережі професійних зв'язків, обмін інформацією між підприємцями, залучення партнерів і інвесторів	Покращення ділового клімату; створення нових форм міжрегіональної кооперації	Ціль 17 - партнерство заради сталого розвитку
Соціальна	Участь у благодійних ініціативах, підтримка освітніх і волонтерських проєктів, реалізація програм КСВ	Підвищення рівня соціальної згуртованості, довіри до бізнесу; розвиток культури корпоративної відповідальності	Ціль 10 - зменшення нерівності; Ціль 11 - сталий розвиток міст і громад
Інноваційна	Сприяння створенню стартапів, організація акселераційних програм, впровадження цифрових технологій у бізнес	Активізація інноваційного підприємництва; підтримка стартапів; залучення інвестицій	Ціль 9 - інновації та інфраструктура
Економічна	Підтримка розвитку малого і середнього бізнесу, формування партнерських зв'язків між компаніями, спільні інвестиції	Посилення економічної стійкості регіонів, зростання конкурентоспроможності суб'єктів господарювання, формування нових робочих місць	Ціль 8 - гідна праця та економічне зростання
Інституційна	Формування правил взаємодії, стандартів щодо ведення бізнесу, етичних кодексів і внутрішньої корпоративної культури	Зміцнення інституційної довіри; підвищення рівня прозорості бізнес-середовища; розвиток саморегулювання	Ціль 16 - мир та справедливність
Інтеграційна	Налагодження співпраці між бізнесом, державою та громадськістю, участь у спільних економічних і соціальних проєктах	Підвищення ефективності державної політики; розроблення нових форматів управління розвитком	Ціль 17 - партнерство заради сталого розвитку

Джерело: розроблено авторами.

Отже, бізнес-клуби є не лише інструментом взаємодії підприємців, а мультифункціональними соціально-економічними системами, що формують синергійний ефект у процесі сталого розвитку. Зокрема, через освітні програми та менторські ініціативи формується людський капітал, а завдяки соціальній та інституційній діяльності – підвищується довіра до бізнесу, зміцнюється його легітимність у суспільстві. Особливої уваги заслуговує інноваційна складова діяльності бізнес-клубів. У сучасних умовах цифровізації економіки саме бізнес-клуби стають лабораторіями практичного впровадження цифрових технологій, цифрового маркетингу, бізнес-аналітики. Вони сприяють поширенню нових знань і бізнес-практик, формуванню умов для появи спільних стартапів та інвестиційних ініціатив. Це підтверджується результатами дослідження «European Business Network 2023», за якими близько 40 % інноваційних стартапів у ЄС були започатковані за участю або підтримкою бізнес-спільнот та кластерних об'єднань [8]. В українських реаліях аналогічні тенденції простежуються у діяльності провідних бізнес-клубів м. Києва, м. Львова, м. Харкова та м. Одеси, які активно залучають менторів, інвесторів, освітні платформи для розвитку підприємницьких ініціатив.

Водночас на регіональному рівні бізнес-клуби відіграють роль соціальних інноваторів, які не лише розвивають бізнес, а й ініціюють місцеві проєкти - від програм з професійної перекваліфікації до створення спільних хабів для ветеранів і молодих підприємців. Окремий напрям їхньої діяльності - участь у формуванні національної політики сталого розвитку бізнесу. Завдяки відкритим дискусійним майданчикам і тематичним форумам бізнес-клуби стають учасниками процесу формування управлінських рішень, забезпечують зворотний зв'язок між підприємцями та державними структурами. Вони сприяють розробленню заходів щодо підтримки малого та середнього бізнесу, розвитку інклюзивності, гендерної рівності, цифровізації економіки.

У сучасних умовах можна виокремити декілька типів моделей функціонування бізнес-акселераторів, адаптованих до різних форматів взаємодії бізнесу, державних структур і спільнот, на які можуть орієнтуватися і бізнес-клуби.

Грантова модель базується на зовнішньому фінансуванні державних програм і спрямована на підтримку молодих підприємців, однак її стабільність часто обмежена часовими рамками грантів. Пайова модель передбачає отримання частки в бізнесах учасників, що стимулює результативність, але потребує професійної експертизи та високої якості проєктів. Платна модель орієнтується на самофінансування через внески членів клубу або партнерів і ефективна за наявності попиту на освітньо-консультаційні послуги у країні. Змішана модель поєднує у собі кілька джерел доходу - пайові, грантові чи корпоративні, забезпечуючи баланс між соціальною місією та фінансовою стійкістю. Внутрішньоінституційна модель, що функціонує в межах освітніх чи корпоративних структур, формує сталі партнерства та забезпечує їх інтеграцію з науковими або галузевими ініціативами. Найбільш гнучкою вважається гібридна модель, яка поєднує елементи різних підходів і дозволяє адаптувати діяльність бізнес-клубу до ресурсних можливостей, стратегічних цілей і потреб локального бізнес-середовища середовища [2].

За даними дослідження Київської школи економіки, значна частина українських підприємств зазнала втрат через воєнні дії, проте зберегла потенціал до адаптації та відновлення завдяки гнучким формам співпраці й мережевим об'єднанням, що створюють нові можливості для розвитку підприємництва [9]. Після 2020 р., особливо в умовах війни та цифровізації економіки, відбувся перехід до гібридної моделі, яка поєднує функції нетворкінгу, акселерації, освіти й соціального партнерства. Саме цей формат дозволяє бізнес-клубам бути мобільними, гнучкими та ефективними у взаємодії з різними секторами. Згідно з даними Європейської Бізнес-Асоціації (ЕБА, 2024), понад 60 % українських

ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

бізнес-клубів реалізують освітні або соціальні ініціативи, що безпосередньо корелює з Цілями сталого розвитку ООН [7]. Це свідчить про еволюцію від закритих клубних спільнот до відкритих платформ економічної взаємодії. З практичного погляду, така трансформація відповідає європейським тенденціям, де соціальна відповідальність бізнесу є частиною стратегічного управління підприємством.

Дослідження World Bank Group свідчить, що організації, у яких забезпечено високу участь членів у прийнятті рішень, демонструють на 35–40 % більшу стійкість у періоди економічної нестабільності [7; 10]. Для України цей чинник має особливе значення, оскільки бізнес-клуби виступають майданчиками адаптації малого та середнього бізнесу до умов війни, дефіциту ресурсів і трансформації ринків.

У контексті післявоєнного відновлення економіки України доцільним є посилення ролі бізнес-клубів у структурі регіональної економічної політики. Це потребує формування єдиних стандартів діяльності, розроблення етичних кодексів, створення системи сертифікації клубів і механізмів державного партнерства. Важливим напрямом є інтеграція бізнес-клубів із закладами освіти, що дозволить поєднати їхні практичні компетенції з академічними знаннями. Додатково слід стимулювати цифрову трансформацію таких організацій. Міжнародна співпраця також має стати пріоритетом для українських бізнес-клубів. Партнерство з європейськими й американськими асоціаціями дозволить адаптувати найкращі практики у їх діяльність, отримати доступ до нових фінансових і освітніх ресурсів, розширити присутність українського бізнесу на глобальному рівні.

Зовнішнє середовище бізнес-клубів характеризується високим рівнем невизначеності, але водночас і потенціалом до зростання. Політичні умови в Україні мають як стимулюючий, так і стримувальний ефект. Позитивним є курс держави на підтримку малого та середнього бізнесу, партнерство з міжнародними організаціями, розвиток програм менторства та бізнес-освіти. Водночас воєнний стан, зміни у законодавстві, мобілізаційні процеси та часті коливання податкової політики створюють перешкоди для стабільного функціонування бізнесу в Україні. Економічна складова середовища свідчить про високий рівень інфляції, падіння купівельної спроможності населення та скорочення обсягів внутрішнього попиту, що знижує фінансову активність підприємств. Проте з іншого боку, в Україні посилюється роль локальних бізнес-ініціатив, зростає значення грантової підтримки, донорських програм і формування партнерських мереж. Бізнес-клуби дедалі частіше стають майданчиками, через які відбувається поширення економічних знань, формування інвестиційної культури та розвиток нових бізнес-моделей. Соціальні чинники відіграють особливо важливу роль у функціонуванні бізнес-клубів. Відбувається зростання суспільного запиту на самореалізацію, професійне вдосконалення та взаємодопомогу серед підприємств. Підприємці прагнуть до створення не лише ділових, а й соціально спрямованих проєктів, що формує нову культуру ведення бізнесу – культуру співпраці, етичного лідерства та соціальної відповідальності. Водночас сьогодні у нашій країні спостерігається поступове омолодження аудиторії учасників бізнес-клубів, зростання участі жінок у підприємництві, поширення молодіжних і ветеранських ініціатив. Технологічний фактор є одним із найпотужніших стимулів розвитку: більшість бізнес-клубів активно використовують цифрові інструменти управління, комунікації та маркетингу. Це сприяє оптимізації організації їхньої діяльності, її розширенню та ефективному плануванню заходів. Впровадження CRM-систем, аналітичних інструментів і технологій штучного інтелекту дозволяє бізнес-клубам більш точно ідентифікувати потреби учасників, персоналізувати контент і підвищувати ефективність управління.

Конкурентна перевага бізнес-клубів формується переважно за рахунок якості контенту, активності спільноти, рівня довіри між учасниками та розвитку партнерських програм. Для визначення перспектив їхнього розвитку доцільно використовувати різні методи стратегічного аналізу [4], зокрема SWOT-аналіз (табл. 2).

Таблиця 2

SWOT-аналіз діяльності бізнес-клубів в Україні

Сильні сторони	Слабкі сторони
високий рівень горизонтальних комунікацій і довіри між учасниками; гнучкість організаційної структури та здатність адаптуватися до зовнішніх змін; поєднання бізнес-освітньої, комунікаційної та соціальної функцій; наявність унікальних експертів і менторів, що формують якісний контент; можливість залучення міжнародних партнерів, грантів і соціальних інвестицій; розвиток цифрових інструментів управління та онлайн-комунікацій	обмежена фінансова стійкість через залежність від членських внесків; нерівномірність розвитку між регіонами та незначна державна підтримка; відсутність єдиної системи оцінювання ефективності діяльності; недостатня цифрова грамотність окремих учасників; вузьке охоплення аудиторії поза великими містами
Можливості	Загрози
інтеграція у європейські та глобальні бізнес-мережі; співпраця з ЗВО, бізнес-школами, інноваційними центрами; залучення жінок, ветеранів та молоді до підприємництва; використання грантових програм міжнародних організацій; розвиток корпоративних форматів членства та бізнес-освітніх акселераторів	макроекономічна нестабільність, воєнні ризики, скорочення інвестицій; висока конкуренція з боку освітніх онлайн-платформ і бізнес-шкіл; міграція підприємців за кордон і скорочення внутрішнього попиту; недостатня увага держави до розвитку малого бізнесу

Джерело: розроблено авторами.

З урахуванням проведеного SWOT-аналізу та тенденцій зовнішнього середовища визначено п'ять ключових стратегічних напрямів удосконалення діяльності бізнес-клубів, які систематизовано в табл. 3.

Таблиця 3

Основні стратегічні напрями вдосконалення діяльності бізнес-клубів

Стратегічний напрям	Практичні інструменти реалізації	Очікуваний ефект	Індикатори оцінки ефективності
Системна координація та розвиток бізнес-клубного сектору	Створення Національної асоціації бізнес-клубів; формування єдиної бази даних і комунікаційного порталу; підтримка регіональних центрів розвитку підприємництва	Консолідація ринку, підвищення довіри та професійного рівня учасників, посилення міжрегіональної співпраці	Кількість зареєстрованих клубів; частка клубів, інтегрованих у національну мережу; індекс репутаційної довіри
Цифрова трансформація управління	Впровадження CRM/LMS-платформ; розвиток онлайн-бізнес-академій; застосування big data для персоналізації освітніх програм	Підвищення ефективності управління, зменшення адміністративних витрат, розширення географії учасників	Рівень цифровізації процесів; коефіцієнт залученості; зниження адміністративних витрат
Розвиток партнерських мереж	Формування партнерств з університетами, громадами, фондами; участь у міжнародних програмах	Посилення інноваційного потенціалу, зростання інвестиційної привабливості, обмін міжнародним досвідом	Кількість партнерських проєктів; обсяг залучених коштів; рівень міжнародної участі
Стратегічні орієнтири розвитку бізнес-клубів	Освітні програми для керівників; сертифікація менеджерів спільнот; обмін досвідом через стажування	Підвищення ефективності управління, стабільність бази членів, зростання репутації сектору	Кількість сертифікованих менеджерів; рівень лояльності учасників; середній термін членства
Соціальна орієнтація та корпоративна відповідальність	Програми підтримки ветеранів, молоді, жінок; "Зелені" ініціативи та екоосвіта; бізнес-наставництво та освітні гранти	Підвищення соціальної довіри до бізнесу, формування позитивного іміджу підприємств, підтримка інклюзії	Кількість соціальних ініціатив; охоплення цільових груп; кількість медіависвітлень

Джерело: розроблено авторами.

Запропоновані напрями покращання діяльності мають на меті не лише підвищення ефективності функціонування бізнес-клубів, але й формування умов у напрямі сталого розвитку економіки загалом. Системна координація сектору забезпечить створення єдиного аналітичного простору, стандартизацію методів роботи та інтеграцію локальних ініціатив у національну політику ведення бізнесу. Це дозволить налагодити міжрегіональні зв'язки, підвищити доступ до фінансування та створити єдину базу даних активних підприємців і менторів. На основі таких даних можна проводити аналітику економічної активності регіонів, прогнозувати розвиток сектору малого та середнього бізнесу і впроваджувати адресну підтримку.

Цифрова трансформація дозволяє бізнес-клубам функціонувати за принципом цифрової спільноти, де аналітика, зворотний зв'язок і персоналізація стають інструментами сталого розвитку. Електронні платформи та система онлайн-освіти дозволяє охопити підприємців у малих містах і сільських громадах, формуючи умови для вирівнювання розвитку окремих регіонів.

Розвиток партнерських мереж відкриває можливості для міжнародної інтеграції. Співпраця з програмами Youth Business International, Young Americas Business Trust та іншими дозволить бізнес-клубам залучати інвестиції, реалізовувати освітні проекти й обмінюватися досвідом управління сталими ініціативами. Участь у подібних програмах також підвищує міжнародний імідж України як країни з високим рівнем підприємницької культури. Водночас на регіональному рівні розвиток партнерств між бізнес-клубами, місцевими органами влади та освітніми закладами сприятиме появі локальних бізнес-хабів - осередків економічного зростання громад.

Стратегічні орієнтири розвитку бізнес-клубів забезпечать підвищення управлінської компетентності, стабільність діяльності та ефективне використання ресурсів. Впровадження системного підходу до управління бізнес-клубами через навчання, сертифікацію та обмін досвідом дозволить стандартизувати їх процеси, підвищити якість сервісу, знизити ризики. Не менш важливим є напрям соціальної орієнтації та корпоративної відповідальності, що формує соціальний капітал і позитивний імідж підприємств. Бізнес-клуби мають можливість реалізовувати ініціативи, що відповідають Цілям сталого розвитку ООН. Запровадження програм бізнес-наставництва, стажувань для молоді, освітніх грантів та екологічних ініціатив сприятиме розвитку інклюзивного підприємництва й формуванню соціально відповідального бізнес-середовища.

Запропоновані стратегічні орієнтири розвитку бізнес-клубів визначають напрями їхньої трансформації у дієвий інструмент сталого економічного зростання України. Реалізація системної координації, цифрової трансформації, формування партнерських мереж, професіоналізації управління та соціальної орієнтації забезпечує підвищення ефективності діяльності бізнес-клубів і розширення їхнього суспільного впливу.

Висновки і пропозиції. У результаті проведеного дослідження визначено, що бізнес-клуби є важливою складовою сприяння розвитку сучасного підприємництва в Україні. Вони виконують не лише комунікаційну, а й освітню, інноваційну та соціальну функції, формуючи простір для обміну знаннями, досвідом і ресурсами між представниками бізнесу, науки, влади та громадськості.

Аналіз зовнішнього середовища засвідчив, що головними чинниками впливу на розвиток бізнес-клубів сьогодні є політична нестабільність, економічна невизначеність, цифрова трансформація та зростаюча роль соціальних ініціатив. Водночас поєднання технологічних інновацій, міжнародної підтримки та високого рівня самоорганізації створює сприятливі умови для подальшого розвитку цих інституцій. У ході проведеного SWOT-аналізу встановлено, що сильні сторони бізнес-клубів (гнучкість, партнерська взаємодія, якісний освітній контент) переважають над слабкими, а наявні можливості здатні компенсувати зовнішні загрози. Це свідчить про стратегічну спроможність

бізнес-клубів адаптуватися до сучасних викликів і забезпечити стійке функціонування навіть у складних соціально-економічних умовах. Бізнес-клуби доцільно розглядати як стратегічний ресурс економічного та соціального оновлення України.

У роботі обґрунтовано п'ять ключових стратегічних орієнтирів розвитку бізнес-клубів: створення системи координації сектору, впровадження цифрових технологій управління, формування партнерських мереж, підвищення професійної компетентності менеджменту та посилення соціальної відповідальності бізнесу. Їх реалізація сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємницьких спільнот, розширенню можливостей їх міжгалузевої взаємодії, формуванню інклюзивного підприємництва та інтеграції України у міжнародний економічний простір.

Актуальним напрямом подальших досліджень є розроблення моделі національної системи розвитку бізнес-клубів, яка інтегрує цифрові, освітні та соціальні елементи у єдину мережу підтримки підприємництва.

Список використаних джерел

1. Кукурудз Р. Модель економічного партнерства в мережевій економіці / Р. Кукурудз / Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2022. – № 6(2). – С. 40–44. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-7](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-7).
2. Лабунська О. Організаційно-економічна модель бізнес-акселератора як підприємницької структури [Електронний ресурс] / О. Лабунська // Економіка та суспільство. – 2025. – № 74. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6019>.
3. Максименко А. Цифровізація України: переваги та загрози для розвитку молодіжного бізнесу / А. Максименко // Підприємництво і торгівля: тенденції розвитку: матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції (19–20 травня 2022 р., м. Одеса). – 2022. – С. 155–158.
4. Москальова М.С. Використання SWOT і PEST аналізу в маркетинговій діяльності / М. С. Москальова // Радіоелектроніка та молодь у XXI столітті: матеріали 29-го Міжнародного молодіжного форуму (16–19 квітня 2025 р., м. Харків). – 2025. – Т. 8. – С. 30–32.
5. Сірий Є. В. Оцінка інституційної підтримки підприємницької самозайнятості молоді в Україні в умовах євро інтеграції / Є. В. Сірий, Л. В. Заславська // Міжнародні відносини: теоретико-практичні аспекти. – 2022. – № 9. – С. 220–235. DOI: <https://doi.org/10.31866/2616-745x.9.2022.265462>.
6. Стаєцький М. Еволюція підходів до розробки конкурентних стратегій бізнес-організацій [Електронний ресурс] / М. Стаєцький // Економіка та суспільство. – 2025. – № 76. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6296>.
7. European Business Association (EBA). 2024. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://eba.com.ua/en/research/doslidzhennya-ta-analytyka>.
8. European Business Network (EBN). 2024. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://ebn.eu>.
9. Kyiv School of Economics (KSE). 2023. Ukraine: Firms through the war [Electronic resource]. – Accessed mode: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/03/Ukraine.-Firms-through-the-War-Paper-Nov-2023.pdf>.
10. World Bank Group. *Annual Report 2023*. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/e0f016c369ef94f87dec9bcb22a80dc7-0330212023/original/Annual-Report-2023.pdf>.

References

1. Kukurudz, R. (2022). Model ekonomichnoho partnerstva v merezhevii ekonomitsi [Model of economic partnership in the network economy]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 6(2), 40–44. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-7](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-7).
2. Labunska, O. (2025). Orhanizatsiino-ekonomichna model biznes-akseleratora yak pidpriemnytskoi struktury [Organizational and economic model of a business accelerator as an entrepreneurial structure]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 74. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6019>.

3. Maksymenko, A. (2022). Tsyfrovizatsiia Ukrainy: perevahy ta zahrozy dlia rozvytku molodizhnogo biznesu [Digitalization of Ukraine: benefits and threats to youth business development]. *Pidpriemnytstvo i torhivlia: tendentsii rozvytku: materialy V Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii – Entrepreneurship and trade: development trends: materials of the V International Scientific and Practical Conference* (pp. 155–158).

4. Moskalova, M. S. (2025). Vykorystannia SWOT i PEST analizu v marketynhovii diialnosti [Using SWOT and PEST analysis in marketing activities]. *Radioelektronika ta molod u XXI stolitti: materialy 29-ho Mizhnarodnogo molodizhnogo forumu – Radioelectronics and Youth in the 21st Century: Proceedings of the 29th International Youth Forum*, 8, 30–32.

5. Siryi, Ye. V., & Zaslavska, L. V. (2022). Otsinka instytutsiinoi pidtrymky pidpriemnytskoi samozainiatosti molodi v Ukraini v umovakh yevro intehtratsii [Assessment of institutional support of entrepreneurial self-employment of youth in Ukraine in the conditions of european integration]. *Mizhnarodni vidnosyny: teoretyko-praktychni aspekty – International Relations: Theory and Practical Aspects*, 9, 220–235. <https://doi.org/10.31866/2616-745x.9.2022.265462>.

6. Staietskyi, M. (2025). Evoliutsiia pidkhodiv do rozrobky konkurentnykh stratehii biznes-orhanizatsii [Evolution of approaches to developing competitive strategies of business organizations]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 76. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6296>.

7. European Business Association (EBA). (2024). <https://eba.com.ua/en/research/doslidzhennya-ta-analityka>.

8. European Business Network (EBN). (2024). <https://ebn.eu>.

9. Kyiv School of Economics (KSE). (2023). Ukraine: Firms through the war. <https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/03/Ukraine.-Firms-through-the-War-Paper-Nov-2023.pdf>.

10. World Bank Group (2024). Annual Report 2023. <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/e0f016c369ef94f87dec9bcb22a80dc7-0330212023/original/Annual-Report-2023.pdf>.

Отримано 25.11.2025

UDC 338.1:658

Nataliia Kuzo

Senior teacher of the Department of Marketing and Logistics

Lviv Polytechnic National University (Львів, Україна)

E-mail: natalia.y.kyzjo@lpnu.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-0640-3276>

Researcher ID: U-8513-2017. **Scopus Author ID:** 57189040362

Nataliya Kosar

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Marketing and Logistics

Lviv Polytechnic National University (Lviv, Ukraine)

E-mail: nataliia.s.kosar@lpnu.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-0180-2630>

Researcher ID: U-8513-2017. **Scopus Author ID:** 57189040362

Mariia Ivashchenko

Applicant for the Second (Master's) Level of Higher Education in the Speciality "Marketing"

Lviv Polytechnic National University

E-mail: mariia.ivashchenko.mmkma.2024@lpnu.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0006-2681-6309>

STRATEGIES FOR THE DEVELOPMENT OF BUSINESS CLUBS IN SHAPING THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE COUNTRY

The purpose of this article is to study contemporary strategies for the development of business clubs as a tool for shaping the sustainable development of the country, to identify key areas of their activity that contribute to economic, social, and institutional stability, and to substantiate recommendations for improving their effectiveness in Ukraine.

An analysis of scientific publications shows that most studies address general issues of sustainable development, corporate social responsibility, and strategic management of enterprises. At the same time, there is no thorough analysis of the role of business clubs as institutions that contribute to the sustainable development of the country, and no effective strategies for their development in the context of Ukraine's post-war economic recovery have been identified. The areas of integrating sustainable development principles into the activities of business clubs, mechanisms for interaction with government structures, the public sector, and international partners remain insufficiently researched.

The study found that business clubs are an important component of Ukraine's entrepreneurial ecosystem, contributing to the development of small and medium-sized businesses, the formation of social capital, and increased economic stability. They perform educational, communication, innovation, and social functions, creating an environment for the exchange of experience between business, science, government, and the public. An analysis of the external environment showed that the development of business clubs is influenced by political instability, digitalization, economic uncertainty, and social change, but their flexibility and ability to self-organize create conditions for sustainable development. The SWOT analysis confirmed that the strengths of business clubs outweigh their weaknesses, and the existing opportunities allow them to compensate for the impact of external threats. The proposed strategic guidelines — sector coordination, digital transformation, development of partnership networks, professionalization of management, and strengthening of social responsibility — will contribute to increasing the competitiveness of entrepreneurial communities. Further research should focus on the quantitative assessment of the effects of business clubs' activities and the development of a national model for their development. Therefore, business clubs should be considered a strategic resource for Ukraine's sustainable economic and social growth.

Keywords: business club; development strategy; sustainable development; partnership; corporate social responsibility; entrepreneurship.

Table: 3. References: 10.