

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ БІЗНЕСУ В КОНТЕКСТІ ЦИФРОВОЇ ТА ЗЕЛЕНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

BUSINESS COMPETITIVENESS IN THE CONTEXT OF THE DIGITAL AND GREEN TRANSFORMATION

Успішне реагування на сучасні глобальні виклики та подолання проблем, з якими стикається європейський регіон у контексті захисту та просування цінностей демократії та сталого розвитку, потребує зміни підходів до управління конкурентоспроможністю на макро-, мезо-, та мікрорівнях. Важливим у даному контексті є ретельне вивчення зовнішніх умов, що визначають функціонування сучасних соціально-економічних систем та відповідне вдосконалення методів аналізу та оцінювання конкурентоспроможності. Найбільшими викликами сьогодні є цифрова та зелена трансформація і забезпечення здатності бізнесу, локальних спільнот та країн успішно адаптуватись до цих змін та їх наслідків. Дане дослідження спрямоване на розробку методичного підходу щодо оцінювання конкурентоспроможності підприємства, виходячи з необхідності досягнення цілей сталого розвитку, реагування на виклики цифрової трансформації та формування передумов для посилення конкурентоспроможності регіону та країни. У статті здійснено структурований аналіз матеріалів міжнародних організацій для виявлення факторів зовнішнього середовища за методикою PEST. Для побудови системи індикаторів конкурентоспроможності, які відображають здатність підприємства адаптуватись до сучасних змін у зовнішніх умовах, використано модель збалансованої системи показників. Серед основних політичних, економічних, соціальних та технологічних трендів сучасності виділено: посилення ролі уряду та екологічних вимог до бізнесу; зростання цін на енергоносії, цифровізація попиту та пропозиції, посилення ролі мережної взаємодії; запит на інноваційні продукти та послуги, що відповідають принципам сталого розвитку, недостатня розвиненість цифрових навичок; інтеграція цифрових та зелених технологій, автономізація ШІ, динамічний розвиток радикальних інновацій. За таких умов, досягнення цілі підвищення конкурентоспроможності вимагає від бізнесу забезпечення здатності пропонувати сталі інноваційні рішення з інтеграцією цифрового компоненту; впроваджувати сучасні цифрові та зелені технології; формувати та ефективно використовувати людські ресурси; взаємодіяти в рамках техно-соціо-економічної екосистеми. Запропоновано методичний підхід щодо оцінювання конкурентоспроможності підприємства, що містить систему індикаторів, які відображають фінансовий, клієнтський, внутрішньо-процесний та інноваційний аспекти створення цінності, а також внесок суб'єкта господарювання у забезпечення сталі конкурентоспроможності територій. Запропоновані індикатори можуть бути використані у різних галузях для доповнення традиційної галузево-специфічної системи показників конкурентоспроможності та розробки ефективних стратегій її забезпечення в умовах цифрової та зеленої трансформації.

Ключові слова: метод, збалансована система показників, зовнішнє середовище, PEST-аналіз, сталий розвиток.

Successful responses to modern global challenges – and overcoming the problems faced by the European region in the context of protecting and promoting values of democracy and sustainable development – require a transformation in approaches to managing competitiveness at the macro, meso, and micro levels. In this context, a thorough analysis of external conditions that shape the functioning of contemporary socio-economic systems becomes essential, along with the corresponding refinement of methods for analysing and assessing competitiveness. Today's most pressing challenges include the digital and green transformations, as well as the need to ensure the ability of businesses, local communities, and nations to adapt effectively to these changes and their consequences. This research aims to develop a methodical approach to enterprise competitiveness assessment, grounded in the imperatives of achieving sustainable development goals, responding to digital transformation challenges, and creating the conditions for enhancing the competitiveness of both regions and countries. The article presents a structured analysis of materials from international organisations to identify key trends in the external environment using the PEST methodology. To construct a system of competitiveness indicators that reflect an enterprise's adaptability to contemporary shifts in external conditions, a balanced scorecard model was applied. The major political, economic, social, and technological trends identified include: the growing role of government and increasing environmental regulations for businesses; rising energy prices, digitalisation of supply and demand, and strengthening of network-based interactions; demand for innovative, sustainability-oriented products and services and a shortage of digital skills; integration of digital and green technologies, the autonomization of artificial intelligence, and the rapid development of radical innovations. Under these conditions, enhancing competitiveness requires enterprises to: deliver sustainable and innovative solutions with embedded digital components; adopt advanced digital and green technologies; develop and efficiently deploy human resources; engage within a techno-socio-economic ecosystem. A methodological approach is proposed for assessing enterprise competitiveness, incorporating a system of indicators that cover financial, customer, internal process, and innovation dimensions of value creation. It also accounts for the enterprise's contribution to ensuring the sustainable competitiveness of territories. The proposed indicators can be applied across various industries to complement traditional sector-specific competitiveness metrics and support the development of effective strategies amid ongoing digital and green transformations.

Key words: method, balanced scorecard, external environment, PEST-analysis, sustainable development.

УДК 330.341.1:658.8+504.062+004.9

DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.19-7>

Коблянська І.І.¹

к.е.н., доцент,
доцент кафедри економіки,
підприємництва
та бізнес-адміністрування,
Сумський державний університет

Koblianska Inna
Sumy State University

¹ ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7844-9786>

Постановка проблеми. Глобальні виклики та потрясіння в сучасному світі трансформують погляди на основні драйвери розвитку світу, країн, регіонів. Незмінною залишається необхідність підтримувати конкурентоспроможність, адже вона є джерелом сили, впливу та надає можливість формувати і просувати власні цінності. Звіт про майбутнє європейської конкурентоспроможності [1] викриває нові виклики для забезпечення глобальної конкурентоспроможності Європи: зменшення відставання в інноваціях та бізнес-зростанні; досягнення цілей декарбонізації, енергоефективності та циркулярної економіки; забезпечення стійкості, безпеки та зниження зовнішньої залежності. Реагування на ці виклики вимагає злагоджених та системних дій як в сфері політики, так і в бізнес-середовищі. Важливим у даному контексті є вивчення факторів, що визначають успіх у конкуренції в сучасних умовах та відповідна зміна підходів до управління конкурентоспроможністю підприємств. Релевантна оцінка конкурентоспроможності, що враховує трансформацію джерел конкурентної сили, дасть змогу розробляти ефективні стратегії для її досягнення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Для аналізу останніх досліджень і публікацій було використано дані бази Dimensions. З використанням пошукового запиту «business competitiveness assessment AND оцінка конкурентоспроможності бізнесу» та фільтрів за роками (2021-2025 р.) було знайдено 1400 публікацій, що свідчить про значний інтерес науковців до даної тематики. Для аналізу наявних результатів досліджень, публікації було відсортовано за релевантністю. Серед 50 перших було відібрано публікації, які, за назвою та анотацією, найбільше відповідали тематиці дослідження і не мали галузевої специфіки.

Проведений аналіз засвідчив, що більшість публікацій все ж зосереджена на огляді традиційних підходів до оцінювання конкурентоспроможності [2–5] та етапів цього процесу [6], без урахування впливу цифрової та зеленої трансформації.

Лише ряд публікацій акцентують увагу на цифрових та зелених аспектах ведення бізнесу в контексті його конкурентоспроможності. Так, К. Сердюков та ін. [7] підкреслюють важливість розвитку цифрових та сталих компетенцій бізнесу як основи його конкурентоспроможності, але не наводять конкретних вимірників для оцінки рівня розвитку таких компетенцій. С. Сазонова та ін. пропонують розширене бачення заходів з оцінки конкурентоспроможності бізнесу в умовах цифрової економіки, пропонуючи враховувати такі індикатори як використання ІТ інфраструктури, наявність виробничого та ІТ обладнання [8]. Втім, автори не наводять конкретних показників для їх обчислення. Підкреслюючи важливу роль інноваційності, інклюзивності та соціальної

відповідальності у забезпеченні конкурентоспроможності, Ф. Джахан [9] не зазначає відповідних методів оцінки. Подібно до цього, К. Салига наголошує на необхідності врахування діяльності, яка відповідає принципам сталого розвитку, під час оцінки конкурентоспроможності, втім, не наводить відповідної методики чи показників [10]. Досить детально розглядаючи ESG-підхід до оцінки діяльності бізнесу, Т. Лівошко [11] також не пропонує конкретних методів інтеграції цього підходу для оцінки конкурентоспроможності.

Отже, оцінка конкурентоспроможності бізнесу у контексті цифрової та зеленої трансформації недостатньо досліджена у вітчизняній науковій літературі. Окремі пропозиції щодо необхідності врахування екологічних аспектів та використання цифрових технологій, при оцінці конкурентоспроможності, мають, скоріше, рекомендаційний характер, підкреслюючи нагальну необхідність більш глибоких та формалізованих досліджень у цій сфері.

Результати досліджень закордонних вчених, наприклад [12; 13] безпосередньо пов'язують цифрові технології та практики сталого розвитку і циркулярної економіки з високою конкурентоспроможністю компаній. Разом із тим, через галузеву та національну специфіку оцінки конкурентоспроможності, ці результати складно узагальнити та адаптувати до ширшого контексту, що визначає потребу у подальших дослідженнях в цій сфері.

Постановка завдання. Метою статті є розробка методичного підходу щодо оцінювання конкурентоспроможності підприємства, виходячи з необхідності досягнення цілей сталого розвитку, реагування на виклики цифрової трансформації та формування передумов для посилення конкурентоспроможності регіону та країни.

Методи. Для проведення дослідження застосовано змішану методологію, яка передбачає: 1) структурований аналіз факторів зовнішнього середовища за методикою PEST (Political, Economical, Societal, Technological) для ідентифікації тих, що визначають успіх у конкурентній боротьбі у сучасних умовах; 2) використання рамки збалансованої системи показників – BSC (Balanced Scorecard) для побудови системи індикаторів, що можуть бути додані до галузево-специфічної системи показників оцінювання конкурентоспроможності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Окреслення змісту конкурентоспроможності є важливим для подальшої розробки методичного підходу щодо її оцінювання. У науковій літературі сьогодні пропонуються різні підходи до трактування конкурентоспроможності (наприклад, детальний аналіз наведено у [3]). Серед основних теорій, які пояснюють конкурентоспроможність та її джерела, можна виокремити ресурсну теорію

RBV (Resource Based View) і теорію динамічних спроможностей DCT (Dynamic Capabilities Theory) [12]. Перша робить акцент на необхідності володіння цінними (унікальними) ресурсами, задля отримання конкурентних переваг і підтримки конкурентоспроможності. Друга – на здатності підприємства адаптуватись до умов зовнішнього середовища та розвитку відповідних спроможностей, передусім, організаційних. Хоча ці теорії тісно взаємопов'язані та доповнюють одна одну, сьогодні все більше наголошується саме на здатності організацій трансформуватись та змінюватись, адаптуючись до швидких технологічних змін [14]. Такий підхід покладено і в основу даного дослідження: конкурентоспроможність розглядається як інтегральна характеристика набору спроможностей об'єкта забезпечувати виконання певних функцій краще за альтернативи у конкретному часовому

та просторовому контексті. Таке розуміння конкурентоспроможності дозволяє застосувати його до будь-яких об'єктів – продукту, послуги, бренду, підприємства, території, країни, та акцентує необхідність постійного вивчення зовнішніх чинників (просторово-часовий аспект, потрібні функції), та відповідного розвитку внутрішніх спроможностей, у тому числі, ефективно використовувати наявні ресурси для реагування на зовнішні фактори.

Аналіз звітів впливових аналітичних агенцій, а також інших міжнародних організацій, що визначають економічний порядок денний, дає можливість виділити фактори зовнішнього середовища, що змінюють характер конкуренції та конкурентних переваг (табл. 1).

Коментуючи дані у табл. 1, вважаємо за необхідне детальніше зупинитись на ролі мереж, адже взаємодія з партнерами стає визначальним

Таблиця 1

PEST-матриця зовнішніх факторів, що впливають на зміну характеру конкуренції

Група факторів	Фактори зовнішнього середовища	Джерело
Політичні	Посилення екологічних вимог до бізнесу, вимога забезпечення циркулярності за замовчуванням	[15; 16]
	Переосмислення глобалізації на тлі геополітичних ризиків та пандемій, посилення внутрішньо регіональних виробничих зв'язків	[16]
	Посилення лідерства та ролі уряду в питаннях безпеки, технологічних трансформацій та реагування на кліматичні зміни	[16]
	Актуалізація інновацій, зеленого зростання та цифрових трансформацій в європейській політиці	[1; 17]
Економічні	Зростає попит на цифрові продукти і сервіси, які стають важливою частиною видатків, особливо серед молоді	[18]
	Зростає частка товарів, заснованих на цифрових технологіях	[19]
	Компанії оптимізують витрати на маркетинг завдяки цифровізації та аналітиці даних	[14]
	Основним джерелом зростання бізнесу є диверсифікація пропозиції, а драйверами прибутковості – преміум продукти	[14]
	Зростають ціни на енергоресурси	[20]
Соціальні	Зростає попит на персонал з розвиненими цифровими навичками, попит і пропозиція персоналу з зеленими транзитивними навичками є низькими	[19]
	Зростання ролі мереж (зокрема, цифрових), зниження ролі ієрархічних структур	[16],
	Стійкий запит споживачів на сталі товари та сервіси, які перетворюються із нішевих на масові продукти	[14; 15]
	Зниження ролі традиційних каналів комунікації на користь цифрових	[14]
	Зростає запит споживачів на кардинально нові продукти та сервіси	[14]
	Недостатня розвиненість цифрових навичок у населення	[14]
Технологічні	Зростання уваги до соціальної відповідальності бізнесу з боку споживачів, уряду, партнерів	[16]
	Прискорення розвитку технологій, розробка та поширення радикальних інновацій для сталого зростання	[16]
	Інтеграція цифрових технологій та штучного інтелекту (ШІ) в основні бізнес-процеси, критичні для успіху в галузі	[14]
	Активне впровадження бізнесом технологій для зеленої та цифрової трансформації: технології рециклінгу та енергозбереження, новітні матеріали, технології чистого виробництва, циркулярні бізнес-моделі; хмарне обчислення, штучний інтелект та Інтернет речей, великі дані та роботи.	[16; 17]
	Автономізація ШІ через інтеграцію ШІ агентів, розвиток «цифрової робочої сили»	[14; 21]

фактором конкурентоспроможності [12]. Цифрові технології уможливають таку взаємодію на якісно новому рівні, а зростання уваги до відповідності принципам сталого розвитку, імплементації практик циркулярної економіки та соціальної відповідальності, змінюють розуміння ролі бізнесу у таких мережах [13]. Бізнес має забезпечувати генерування та поширення технологій, створення економічної цінності, задоволення соціальних потреб та досягнення цілей зеленого зростання, роблячи внесок у забезпечення конкурентоспроможності всієї техно-соціо-економічної екосистеми. Це, у відповідь, позначається і на конкурентоспроможності підприємства, що є елементом цієї екосистеми [22].

Узагальнюючи наведені дані щодо факторів зовнішнього середовища, можна підсумувати, що успіх у конкурентній боротьбі для підприємства сьогодні визначається його здатністю:

- продукувати сталі інновації, що інтегрують цифрові компоненти;
- інтегрувати сучасні технологічні рішення, у тому числі, на основі даних та ШІ, які забезпечують досягнення екологічних цілей та стале використання всіх видів ресурсів;
- формувати та ефективно використовувати людський капітал, відповідно до потреб бізнесу;
- вибудовувати надійну та сталу мережу партнерів, у тому числі, із залученням органів влади.

Ці здатності набувають стратегічного значення в умовах цифрової та зеленої трансформації, а отже, мають бути інтегровані в рамку аналізу та оцінювання конкурентоспроможності.

Система збалансованих показників [23], що має чотири основні виміри (клієнтський, фінансовий, внутрішні процеси та навчання й інновації), є одним із найбільш поширених підходів для формування стратегії та конкретних дій щодо досягнення високої конкурентоспроможності. Використовуючи цей підхід та результати PEST-аналізу, можемо сформувати систему показників конкурентоспроможності, що відповідають сучасним умовам цифрової та зеленої трансформації (табл. 2).

Наведені у табл. 2 показники відповідають сучасним факторам зовнішнього середовища та розширюють традиційні індикатори конкурентоспроможності (продуктивність використання ресурсів, віддача від ресурсів). Вони можуть бути застосовані в різних галузях як матеріального, так і нематеріального виробництва, дозволяючи оцінити стан та потенціал успіху підприємства у конкурентній боротьбі в умовах цифрової та зеленої трансформації. Ці індикатори можуть бути використані для порівняння в динаміці, а також із середньогалузевими значеннями.

Окрім того, використання цих показників дозволяє безпосередньо пов'язати конкуренто-

Таблиця 2

Система показників для оцінки конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової та зеленої трансформації (на основі BSC)

Перспектива BSC	Ціль	Показник	Пояснення
1	2	3	4
Фінансова	ефективність інвестицій	рентабельність екологічних та цифрових інвестицій, %	демонструє % чистого прибутку від інвестицій у цифрові та зелені активи
	окупність інновацій	період окупності цифрових та екологічних капітальних видатків, місяці	демонструє час, потрібний для повернення інвестицій
Клієнтська	екологічна та цифрова цінність пропозиції	- частка екологічних продуктів у загальному асортименті, %; - частка цифрових продуктів, або тих, що супроводжуються цифровими сервісами, у загальному асортименті, %	вимірює відповідність пропозиції запитам споживачів
	ESG-довіра споживачів	індекс сприйняття ESG діяльності компанії, бали	вимірює рівень довіри до бренду за ESG, за даними опитувань, соціальних медіа, аналітичних агенцій та рейтингів
Внутрішні процеси	цифрова трансформація	- індекс цифрової інтенсивності, кількість та тип впроваджених цифрових технологій; - впровадження цифрових технологій, % процесів, де впроваджено базові та просунуті цифрові рішення	демонструє відповідність зусиль компанії щодо цифрової трансформації сучасному стану розвитку технологій; для оцінки індексу цифрової інтенсивності можна використати методику [24]
	зелена трансформація	індекс екологізації, % процесів, де впроваджено екодружні технології	демонструє відповідність зусиль компанії щодо зеленої трансформації сучасному стану розвитку технологій

1	2	3	4
	циркулярні рішення	індекс циркулярності, % процесів (продуктів), де використовуються повернені та перероблені матеріали	демонструє рівень повторного використання та переробки матеріалів
	ресурсна ефективність	- викиди CO ₂ на одиницю продукції, кг CO ₂ /од; - частка енергії з відновлюваних джерел, у загальному обсязі спожитої, %	вимірює обсяг утворення парникових газів на одиницю продукції, демонструє зусилля компанії щодо протидії кліматичним змінам; демонструє зусилля компанії щодо енергозбереження та енергонезалежності
Навчання та інновації	зелена та цифрова інноваційність	- витрати на дослідження та розробки у сфері зелених та цифрових технологій (дол. США) та їх частка у загальному обсязі витрат на інновації (%); - частка патентів на зелені та цифрові рішення у загальному обсязі, %	демонструє здатність компанії створювати інновації у сфері зелених та цифрових технологій та результативність такої діяльності (через захист інновацій)
	людський капітал	- рівень цифрових (та зелених) навичок персоналу, бали; - частка персоналу, що протягом року пройшли навчання для підвищення цифрових та зелених навичок, %	демонструє розвиненість людського капіталу компанії та зусилля компанії в цій сфері

спроможність фірми з конкурентоспроможністю території, на якій вона функціонує, перетворюючи зусилля щодо соціальної відповідальності та сталого розвитку у фактор стратегічної конкурентної переваги, на важливості чого наголошує [13]. Зокрема, такі показники як витрати на НДР, впровадження цифрових та зелених технологій, участь дорослих у навчанні, частка енергії з відновлюваних джерел, рівень циркулярного використання матеріалів, входять до складу ключових показників ефективності, що використовуються під час моніторингу та оцінки конкурентоспроможності європейських регіонів [25].

Висновки. За результатами аналізу матеріалів міжнародних організацій, було ідентифіковано політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори зовнішнього середовища, що трансформують джерела конкурентних переваг. На цій основі визначено основні характеристики підприємства, які важливі для досягнення успіху у конкурентній боротьбі та мають стратегічне значення: здатність продукувати сталі інноваційні продукти та сервіси з інтегрованим цифровим компонентом; здатність інтегрувати сучасні цифрові та зелені технології для реалізації сталих бізнес-процесів; здатність формувати та ефективно використовувати людський капітал; долучення до екосистеми партнерів. Для оцінки ступеня реалізації цих здатностей, розроблено систему індикаторів, яка дає можливість оцінити конкурентоспроможність підприємства

з урахуванням контексту цифрової та зеленої трансформації, а також ролі бізнесу у регіональній екосистемі.

Вивчення особливостей імплементації запропонованої системи показників в наявні практики та галузево-специфічні методики оцінювання конкурентоспроможності, з використанням емпіричних даних, може становити предмет подальших досліджень в цій сфері.

Подяки. Дослідження виконане в рамках НДР Реструктуризація національної економіки в напрямі цифрових трансформацій для сталого розвитку (№ 0122U001232).

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. European Union. *The future of European competitiveness. Part A: A competitiveness strategy for Europe*. Publications Office of the European Union, 2025. URL: https://commission.europa.eu/document/download/97e481fd-2dc3-412d-be4c-f152a8232961_en?filename=The%20future%20of%20European%20competitiveness%20_%20A%20competitiveness%20strategy%20for%20Europe.pdf (дата звернення: 26.06.2025).
2. Бочко О.Ю., Кожушко П.І. Підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2024. № 2(75). DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.75-53>
3. Кишакевич Б.Ю., Демедюк Б.Т., Волинський О.Ю. Конкурентоспроможність підприємства: економічна сутність та еволюція поглядів. *Економічний простір*.

2023. № 186. С. 40–43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/186-7>

4. Сметанюк О.А., Цісар Д.О. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств. *Ефективна економіка*. 2023. № 8. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.8.36>

5. Солодковський А.М. Формування підходу до оцінки конкурентоспроможності мережевих бізнес-структур. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-47>

6. Пахуча Е.В., Бабики В.О. Методичні засади оцінки конкурентоспроможності підприємства як критерію стійкості бізнесу. *Ефективна економіка*. 2024. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.1.63>

7. Сердюков К., Корнєєв М., Корнійчук Б., Стахів О., Веснін С. (2025). Ключові компетенції як основа конкурентоспроможності сучасних бізнес-структур. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2025. № 1. С. 659–664. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-98>

8. Сазонова С.В., Новиков Д.М., Макаренко Т. Оцінка конкурентоспроможності підприємства на принципах стратегічного управління в умовах цифрової економіки. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2024. № 59. С. 114–121. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-2675/2024-59-14>

9. Джахан Ф.С.І. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур в контексті інклюзивності, інноваційності та соціальної відповідальності. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2023. № 4(26). С. 116–126. DOI: <https://doi.org/10.15276/ej.04.2023.13>

10. Салига К.С. Методи конкурентоспроможності підприємств: формування та оцінка. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-102>

11. Лівашко Т. Моніторинг за ESG-принципами та його вплив на конкурентоспроможність суб'єктів господарювання. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 5(1). С. 158–164. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5\(1\)-26](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5(1)-26)

12. Awad I.M., Nuseibeh H., Amro A.A. Competitiveness in the era of circular economy and digital innovations: An integrative literature review. *Sustainability*. 2025. № 17(10). P. 4599. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17104599>

13. Garcia-Muiña F.E., González-Sánchez R., Ferrari A.M., Settembre-Blundo D. The paradigms of Industry 4.0 and circular economy as enabling drivers for the competitiveness of businesses and territories: The case of an Italian ceramic tiles manufacturing company. *Social Sciences*. 2018. № 7(12). P. 255. DOI: <https://doi.org/10.3390/socsci7120255>

14. Deloitte. *2025 consumer products industry outlook*. 2025. URL: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/industry/consumer-products/consumer-products-industry-outlook.html> (дата звернення: 26.06.2025).

15. Rogers S. When sustainability stops being a side hustle. *Deloitte Insights*. 2025. URL: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/industry/retail-distribution/eu-eco->

[design-regulations-spur-sustainability-innovation.html](https://www.deloitte.com/us/en/insights/industry/retail-distribution/eu-eco-design-regulations-spur-sustainability-innovation.html) (дата звернення: 26.06.2025).

16. Kelly E. *The next frontier: Innovating toward sustainable abundance*. Deloitte Development LLC, 2024. URL: https://www.deloitte.com/content/dam/assets-zone3/us/en/docs/services/consulting/2024/Sustainable_Abundance.pdf (дата звернення: 26.06.2025).

17. European Commission. *European monitor of industrial ecosystems: Dashboard*. 2025. URL: <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiN2U3MGFhYjA4tZmU2My00Yjk1LTliZmltY2UzN2NmM2U2MDIiwiwidCI6ImlyNGM4YjA2LTUyMmMtNDZmZS05MDgwLTcwOTI2ZjhhZGRiMSIsImMiOiJh9> (дата звернення: 26.06.2025).

18. Rogers S. An evolving world of digital goods and services. *Deloitte Insights*. 2023. URL: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/industry/retail-distribution/consumer-behavior-trends-state-of-the-consumer-tracker/consumer-digital-spending-trends.html> (дата звернення: 26.06.2025).

19. European Commission. *The 2025 annual single market and competitiveness report: Second annual report on key findings from the European Monitor of Industrial Ecosystems (EMI)*. 2025. URL: https://single-market-economy.ec.europa.eu/publications/2025-annual-single-market-and-competitiveness-report_en (дата звернення: 26.06.2025).

20. McKinsey. *Global energy perspective 2024*. 2025. URL: <https://ceros.mckinsey.com/gep-page-switcher-a-desktop> (дата звернення: 26.06.2025).

21. McKinsey Digital. *AI in the workplace: A report for 2025*. 2025. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/superagency-in-the-workplace-empowering-people-to-unlock-ais-full-potential-at-work> (дата звернення: 26.06.2025).

22. Technopolis Group. *Monitoring European industrial ecosystems: Conceptual, monitoring and indicator framework*. Technopolis Group, Fraunhofer ISI, IDEA. 2023. URL: <https://monitor-industrial-ecosystems.ec.europa.eu/sites/default/files/2023-12/EMI%20Methodological%20Report.pdf> (дата звернення: 26.06.2025).

23. Kaplan R. S., Norton D. P. The balanced scorecard – Measures that drive performance. *Harvard Business Review*. 1992. № 1. URL: <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2> (дата звернення: 26.06.2025).

24. European Commission. *Digital transition. Single market and competitiveness scoreboard*. 2025. URL: https://single-market-scoreboard.ec.europa.eu/competitiveness/digital_en (дата звернення: 26.06.2025).

25. European Commission. *The 2025 annual single market and competitiveness report: Key performance indicators (KPIs) overview of resilience measures by selected global players*. 2025. URL: https://single-market-economy.ec.europa.eu/publications/2025-annual-single-market-and-competitiveness-report_en (дата звернення: 26.06.2025).

REFERENCES:

1. European Union. (2025). *The future of European competitiveness. Part A: A competitiveness strategy*

- for Europe. Publications Office of the European Union. Available at: https://commission.europa.eu/document/download/97e481fd-2dc3-412d-be4c-f152a8232961_en?filename=The%20future%20of%20European%20competitiveness%20_%20A%20competitiveness%20strategy%20for%20Europe.pdf (accessed: 26.06.2025).
2. Bochko O., Kozhushko P. (2024). Pidkhody do otsinky konkurentospromozhnosti pidpriemstva. [Approaches to evaluating enterprise competitiveness]. *Business Navigator*, vol. 2(75). DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.75-53>
 3. Kyshakevych B. Yu., Demediuk B. T., Volynskiy O. Yu. (2023). Konkurentospromozhnist pidpriemstva: ekonomichna sutnist ta evoliutsiia pohliadiv. [Competitiveness of the enterprise: economic essence and evolution of views]. *Economic Space*, no. 186, pp. 40–43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/186-7>
 4. Smetaniuk O. A., Tsisar D. O. (2023). Metody otsiniuvannya konkurentospromozhnosti pidpriemstv. [Methods of assessing the competitiveness of enterprises]. *Efficient Economy*, no. 8. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.8.36>
 5. Solodkovskiy A. (2024). Formuvannya pidkhodu do otsinky konkurentospromozhnosti merezhevykh biznes-struktur. [Forming an approach to assessing the competitiveness of network business structures]. *Economy and Society*, no. 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-47>
 6. Pakhucha E. V., Babika V. O. (2024). Metodychni zasady otsinky konkurentospromozhnosti pidpriemstva yak kryteriiu stiičnosti biznesu. [Methodological basis for assessing enterprise competitiveness as a criterion of business sustainability]. *Efficient Economy*, no. 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.1.63>
 7. Serdiukov K., Kornieiev M., Korniiichuk B., Stakhiv O., Vesnin S. (2025). Kliuchovi kompetentsii yak osnova konkurentospromozhnosti suchasnykh biznes-struktur. [Key competences as the basis of the competitiveness of business structures]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, no. 1, pp. 659–664. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-98>
 8. Sazonova S., Novykov D., Makarenko T. (2024). Otsinka konkurentospromozhnosti pidpriemstva na pryntsyakh stratehichnoho upravlinnia v umovakh tsyfrovoy ekonomiky. [Assessment of the competitiveness of the enterprise on the principles of strategic management in the conditions of the digital economy]. *International Humanitarian University Herald. Economics and Management*, no. 59, pp. 114–121. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-2675/2024-59-14>
 9. Jahan F. S. I. (2023). Stratehichne upravlinnia konkurentospromozhnosti pidpriemnytskykh struktur v konteksti inkluzyvnosti, innovatsiynosti ta sotsialnoi vidpovidalnosti. [Strategic management of competitiveness of entrepreneurial structures in the context of inclusiveness, innovation, and social responsibility]. *Economic Journal Odessa Polytechnic University*, vol. 4(26), pp. 116–126. DOI: <https://doi.org/10.15276/ej.04.2023.13>
 10. Salyha K. (2023). Metody konkurentospromozhnosti pidpriemstv: formuvannya ta otsinka. [Methods of enterprises competitiveness: formation and evaluation]. *Economy and Society*, no. 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-102>
 11. Livoshko T. (2022). Monitorynh za ESG-pryntsyypamy ta yoho vplyv na konkurentospromozhnist subiektiv hospodariuvannya. [Monitoring according to esg principles and its impact on the competitiveness of business entities]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, vol. 5(1), pp. 158–164. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5\(1\)-26](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5(1)-26)
 12. Awad I. M., Nuseibeh H., Amro A. A. (2025). Competitiveness in the era of circular economy and digital innovations: An integrative literature review. *Sustainability*, vol. 17(10), p. 4599. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17104599>
 13. Garcia-Muiña F. E., González-Sánchez R., Ferrari A. M., Settembre-Blundo D. (2018). The paradigms of Industry 4.0 and circular economy as enabling drivers for the competitiveness of businesses and territories: The case of an Italian ceramic tiles manufacturing company. *Social Sciences*, vol. 7(12), p. 255. DOI: <https://doi.org/10.3390/socsci7120255>
 14. Deloitte. (2025). *2025 consumer products industry outlook*. Available at: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/industry/consumer-products/consumer-products-industry-outlook.html> (accessed: 26.06.2025).
 15. Rogers S. (2025). When sustainability stops being a side hustle. *Deloitte Insights*. Available at: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/industry/retail-distribution/eu-eco-design-regulations-spur-sustainability-innovation.html> (accessed: 26.06.2025).
 16. Kelly E. (2024). *The next frontier: Innovating toward sustainable abundance*. Deloitte Development LLC. Available at: https://www.deloitte.com/content/dam/assets-zone3/us/en/docs/services/consulting/2024/Sustainable_Abundance.pdf (accessed: 26.06.2025).
 17. European Commission. (2025). *European monitor of industrial ecosystems: Dashboard*. Available at: <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrljoiN2U3MGFhYjAtZmU2My00Yjk1LTliZmItY2UzN2NmM2U2MDIiwiZmI6ImlyNGM4YjA2LTUyMmMtNDZmZS05MDgwLTcwOTI2ZjhhZGRiMSIsImMiOj9> (accessed: 26.06.2025).
 18. Rogers S. (2023). An evolving world of digital goods and services. *Deloitte Insights*. Available at: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/industry/retail-distribution/consumer-behavior-trends-state-of-the-consumer-tracker/consumer-digital-spending-trends.html> (accessed: 26.06.2025).
 19. European Commission. (2025). *The 2025 annual single market and competitiveness report: Second annual report on key findings from the European Monitor of Industrial Ecosystems (EMI)*. Available at: https://single-market-economy.ec.europa.eu/publications/2025-annual-single-market-and-competitiveness-report_en (accessed: 26.06.2025).
 20. McKinsey. (2025). *Global energy perspective 2024*. <https://ceros.mckinsey.com/gep-page-switcher-a-desktop> (accessed: 26.06.2025).
 21. McKinsey Digital. (2025). *AI in the workplace: A report for 2025*. Available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/superagency-in-the-workplace-empowering-people-to-unlock-ais-full-potential-at-work> (accessed: 26.06.2025).

22. Technopolis Group, IDEA, & Fraunhofer ISI. (2023). *Monitoring European industrial ecosystems: Conceptual, monitoring and indicator framework*. Available at: <https://monitor-industrial-ecosystems.ec.europa.eu/sites/default/files/2023-12/EMI%20Methodological%20Report.pdf> (accessed: 26.06.2025).

23. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard – Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 1. Available at: <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2> (accessed: 26.06.2025).

24. European Commission. (2025). *Digital transition. Single market and competitiveness scoreboard*. Available at: https://single-market-scoreboard.ec.europa.eu/competitiveness/digital_en (accessed: 26.06.2025).

25. European Commission. (2025). *The 2025 annual single market and competitiveness report: Key performance indicators (KPIs) overview of resilience measures by selected global players*. Available at: https://single-market-economy.ec.europa.eu/publications/2025-annual-single-market-and-competitiveness-report_en (accessed: 26.06.2025).