

УДК 658.8:005.21:004

DOI: 10.31673/2415-8089.2026.035406

Ромашенко Ольга Сергіївна*кандидат економічних наук, доцент,**Державний університет**інформаційно-комунікаційних технологій*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3147-2022>**Снітко Артем Сергійович***доктор філософії з менеджменту,**Державний університет**інформаційно-комунікаційних технологій*ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-0967-8220>**Пілігрим Катерина Ігорівна***кандидат економічних наук,**Державний університет**інформаційно-комунікаційних технологій*ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-5252-1182>

ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ СТРАТЕГІЧНОГО БЕНЧМАРКІНГУ ЦИФРОВИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

У статті обґрунтовано теоретико-методичні засади формування механізму стратегічного бенчмаркінгу цифрових бізнес-процесів підприємства. Обґрунтовано критерії багатокритеріального вибору релевантної еталонної практики, що враховують стратегічну релевантність, процесну подібність, технологічну та контекстну сумісність, доказовість результативності, інформаційну доступність і адаптивність практики. Розроблено коефіцієнт пріоритетності адаптації еталонної практики, що враховує стратегічну значущість бізнес-процесу, величину бенчмаркінгового розриву, адаптивність практики та ресурсну здійсненність її впровадження. Запропоновано матрицю стратегічних рішень, яка дає змогу обґрунтовувати вибір між пріоритетною адаптацією, пілотуванням, реінжинірингом бізнес-процесу, відкладеним упровадженням або відмовою від відповідної практики. Практичне значення запропонованого механізму полягає у можливості його використання для стратегічного вдосконалення цифрових бізнес-процесів, формування програм цифрової трансформації, обґрунтування портфеля цифрових ініціатив та підвищення результативності управлінських рішень підприємства.

Ключові слова: стратегічний бенчмаркінг, цифрові бізнес-процеси, цифрова трансформація, еталонна практика, бенчмаркінговий розрив, адаптація кращих практик, стратегічне управління, реінжиніринг бізнес-процесів, цифрові технології.

Постановка проблеми. Цифрова трансформація підприємств супроводжується істотними змінами у способах організації та реалізації бізнес-процесів. Автоматизація операцій, використання цифрових платформ, інтеграція інформаційних систем, аналітика даних та застосування інтелектуальних технологій створюють передумови для підвищення швидкості, гнучкості та результативності бізнес-процесів. Водночас сам факт упровадження цифрових технологій не гарантує отримання відповідного економічного чи управлінського ефекту, оскільки результативність цифровізації значною мірою залежить від узгодженості технологічних рішень із бізнес-моделлю підприємства, структурою процесів, управлінськими компетентностями та організаційною готовністю до змін.

За таких умов особливого значення набуває стратегічний бенчмаркінг цифрових бізнес-процесів, який дає змогу перейти від оцінювання внутрішньої динаміки окремого підприємства до системного порівняння його процесів із кращими галузевими та ринковими практиками. Його застосування передбачає не лише визначення відхилень за показниками швидкості, вартості, якості, рівня автоматизації та цифрової інтегрованості процесів, а й

встановлення причин виникнення таких розривів, ідентифікацію підприємств або процесів-еталонів та визначення можливостей адаптації їхніх практик.

Водночас традиційні підходи до бенчмаркінгу переважно зосереджуються на зіставленні результативних показників і формуванні рейтингів, що обмежує їх використання для стратегічного управління цифровими бізнес-процесами.

У зв'язку з цим науково-практична проблема полягає у необхідності формування цілісного механізму стратегічного бенчмаркінгу цифрових бізнес-процесів підприємства, який забезпечуватиме взаємозв'язок між їх діагностикою, вибором релевантних процесів-еталонів, визначенням бенчмаркінгових розривів, оцінюванням можливості адаптації кращих практик, формуванням стратегічних ініціатив та контролем результатів їх реалізації. Такий механізм має забезпечувати перехід від формального порівняння підприємств до системного вдосконалення цифрових бізнес-процесів та використання результатів бенчмаркінгу як основи прийняття стратегічних управлінських рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика стратегічного управління цифровими бізнес-процесами формується на перетині досліджень цифрової трансформації цифрової зрілості, редизайну бізнес-процесів та порівняльного оцінювання організаційних практик. У сучасних дослідженнях українських науковців дедалі більшої актуальності набувають питання трансформації бізнес-процесів під впливом цифрових технологій, їх інтеграції в систему діяльності підприємств та формування ефективних управлінських підходів до вдосконалення й підвищення результативності цифрових бізнес-процесів.

Івченко Є. А. та Хімченко А. О. [1] досліджують цифрову трансформацію систем управління бізнес-процесами українських підприємств, акцентуючи увагу на ролі інформаційних технологій, цифрових рішень та інструментів цифровізації у трансформації управлінської діяльності. Авторами систематизовано цифрові інструменти та обґрунтовано їх значення для вдосконалення управління бізнес-процесами, що підтверджує необхідність комплексного врахування технологічної й управлінської складових цифрових змін.

Гринько Т., Петриняк У. та Андруша В. [2] розглядають цифровізацію бізнес-процесів у контексті сучасних тенденцій розвитку підприємницької діяльності та трансформації ролі персоналу. Дослідники акцентують увагу на взаємозв'язку цифровізації, конкурентоспроможності, бізнес-процесів і людського капіталу, що має важливе значення для оцінювання можливостей адаптації еталонних цифрових практик, оскільки результативність їх упровадження залежить не лише від технологічної складової, а й від компетентностей та організаційної готовності персоналу.

Долга Г. та Хитрова О. [3] досліджують сучасні тенденції цифровізації управління бізнес-процесами та розвиток BPM у контексті поширення цифрових технологій і гіперавтоматизації. Визначені авторами напрями трансформації управління бізнес-процесами свідчать про необхідність системного поєднання процесних і технологічних змін, що є важливою передумовою формування механізму стратегічного бенчмаркінгу цифрових бізнес-процесів.

Юрченко О. [4] аналізує переваги та перспективні напрями прискорення цифровізації бізнес-процесів підприємств. Особливу увагу приділено використанню CRM- та ERP-систем, blockchain-технологій, інформаційних панелей і штучного інтелекту. Автор також виокремлює проблеми, які стримують цифровізацію бізнес-процесів, серед яких недостатність фінансових ресурсів, дефіцит кваліфікованих фахівців та інституційні обмеження. Це підтверджує доцільність урахування ресурсної та технологічної здійсненності під час вибору й адаптації еталонних процесних практик.

Вербівська Л. та Буринська О. [5] досліджують використання цифрових технологій у підприємницькій діяльності та їх вплив на бізнес-процеси, конкурентоспроможність і стратегії управління. Авторами наголошено, що ефективне використання цифрових технологій потребує не лише технічного забезпечення, а й відповідних змін організаційної культури та системи управління. Такий підхід підтверджує необхідність оцінювання контекстної сумісності еталонних практик із внутрішніми умовами підприємства.

Фернандес Р. К. Е. [6] розглядає парадигму цифрової трансформації бізнес-процесів

підприємства та обґрунтовує етапи формування стратегії цифрової трансформації. У дослідженні представлено приклади використання цифрових технологій для трансформації бізнесу, що підкреслює важливість вивчення кращих практик підприємств та можливостей їх використання при вдосконаленні бізнес-процесів.

Череп А., Огренич Ю. та Дашко І. [7] досліджують чинники цифровізації бізнес-процесів та інтеграції штучного інтелекту на підприємствах України. Авторами обґрунтовано необхідність формування цифрової стратегії, інвестування в розвиток персоналу, використання цифрових платформ, CRM- та ERP-систем, моделей управління на основі даних, забезпечення кібербезпеки та адаптації організаційної структури до цифрових змін. Результати дослідження підтверджують багатофакторний характер цифрової трансформації бізнес-процесів та необхідність урахування організаційного контексту при адаптації кращих практик.

Окремий напрям українських досліджень представлений роботами, присвяченими використанню бенчмаркінгу як інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємств. Зокрема, Чуєнко В. та Тазетдінов В. [8] розглядають бенчмаркінг як інструмент виявлення кращих практик та підвищення результативності бізнесу. Водночас у таких дослідженнях переважає загальне трактування бенчмаркінгу, тоді як методичні питання вибору еталона для конкретного цифрового бізнес-процесу, визначення процесного розриву та оцінювання можливості адаптації еталонної практики залишаються недостатньо розробленими.

Таким чином, аналіз праць українських науковців засвідчує значний розвиток досліджень цифровізації, цифрової трансформації та управління бізнес-процесами. Водночас наявні підходи переважно зосереджені на визначенні напрямів цифровізації, виборі цифрових технологій, оцінюванні факторів їх упровадження та вдосконаленні окремих бізнес-процесів. Недостатньо дослідженим залишається формування цілісного механізму стратегічного бенчмаркінгу цифрових бізнес-процесів, який поєднував би діагностику процесу, багатокритеріальний вибір релевантної еталонної практики, ідентифікацію та паспортизацію бенчмаркінгового розриву, оцінювання адаптивності практики, визначення пріоритетності стратегічних змін та контроль результатів їх реалізації. Саме це визначає напрям подальшого розвитку теоретико-методичного забезпечення стратегічного бенчмаркінгу цифрових бізнес-процесів підприємства.

Метою статті є розроблення механізму стратегічного бенчмаркінгу цифрових бізнес-процесів підприємства, що забезпечує їх комплексну діагностику, вибір релевантних процесів-еталонів, виявлення та структуризацію бенчмаркінгових розривів, оцінювання можливості адаптації кращих цифрових практик і формування пріоритетних стратегічних ініціатив щодо вдосконалення бізнес-процесів підприємства.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети використано системний і процесний підходи, що дали змогу розглядати цифрові бізнес-процеси як взаємопов'язані елементи системи стратегічного управління підприємством. Методи порівняння та декомпозиції застосовано для структуризації бізнес-процесів і визначення параметрів їх зіставлення з еталонними практиками; експертного оцінювання та профілювання — для діагностики стану цифрових бізнес-процесів і встановлення характеру бенчмаркінгових розривів; багатокритеріального вибору — для визначення релевантних процесів-еталонів з урахуванням їх стратегічної та організаційно-технологічної сумісності з підприємством.

Логіко-структурний метод використано для формування послідовності етапів механізму стратегічного бенчмаркінгу цифрових бізнес-процесів; причинно-наслідковий аналіз — для ідентифікації факторів виникнення процесних розривів та формування їх діагностичного профілю; метод зваженої оцінки — для визначення пріоритетності адаптації еталонних цифрових практик; матричне позиціонування — для обґрунтування стратегічних рішень щодо збереження, оптимізації, цифрової трансформації або реінжинірингу окремих бізнес-процесів.

Запропонований підхід має методичний характер і ґрунтується на порівнянні параметрів та практик реалізації цифрових бізнес-процесів, що дає змогу уникнути дублювання раніше

розроблених підходів, заснованих на інтегральному оцінюванні результативності цифрової або маркетингової діяльності підприємств.

Виклад основного матеріалу. Стратегічний бенчмаркінг цифрових бізнес-процесів підприємства пропонується розглядати як систематичний процес порівняння параметрів, способів організації та результатів реалізації цифрових бізнес-процесів із релевантними еталонними практиками з метою виявлення процесних розривів, встановлення причин їх виникнення та обґрунтування напрямів адаптації кращих управлінських і технологічних рішень. На відміну від традиційного порівняння підприємств за сукупністю результативних показників, такий підхід орієнтований на дослідження конкретного бізнес-процесу, його цифрової архітектури, способів виконання, інформаційного забезпечення та взаємодії учасників.

Такий підхід змінює логіку бенчмаркінгу: ключовим стає не визначення підприємства, яке займає найвищу позицію за певним показником, а встановлення того, яким способом організований відповідний цифровий бізнес-процес у підприємства-еталона, які фактори забезпечують його результативність та які елементи цієї практики можуть бути адаптовані до умов конкретного підприємства. Основні відмінності стратегічного бенчмаркінгу цифрових бізнес-процесів від традиційного рейтингового порівняння наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Відмінності стратегічного бенчмаркінгу цифрових бізнес-процесів від рейтингового порівняння

Критерій	Рейтингове порівняння	Стратегічний бенчмаркінг цифрових бізнес-процесів
Основне питання	Яке підприємство має кращі показники	Чому виникає розрив у бізнес-процесі та яким способом його доцільно скоротити
Об'єкт порівняння	Підприємство або сукупність його показників	Конкретний цифровий бізнес-процес або його складова
Предмет порівняння	Переважно кінцеві результати	Архітектура процесу, технології, операції, ресурси, дані та способи організації
Вибір еталона	Формальний лідер рейтингу	Носій релевантної та результативної процесної практики
Урахування контексту	Обмежене	Масштаб діяльності, ресурси, технологічна архітектура, організаційна структура та цифрові компетентності
Управлінський результат	Визначення позиції підприємства	Формування комплексу заходів з адаптації та вдосконалення бізнес-процесу
Повторне оцінювання	Необов'язкове	Контроль результатів змін і повторний бенчмаркінговий цикл

Джерело: розроблено авторами на основі [1–7]

Формування механізму стратегічного бенчмаркінгу цифрових бізнес-процесів доцільно здійснювати на основі взаємозв'язку чотирьох функціональних контурів: діагностичного, еталонного, трансферного та контрольного. Їх послідовна взаємодія забезпечує перехід від виявлення проблемного бізнес-процесу до вибору еталонної практики, її адаптації та оцінювання отриманих результатів.

Діагностичний контур передбачає ідентифікацію стратегічно значущого цифрового бізнес-процесу, його декомпозицію, визначення ключових параметрів та встановлення фактичного стану. На цьому етапі формуються критерії порівняння, виявляються проблемні операції, технологічні та організаційні обмеження, а також визначається стратегічна критичність процесу для підприємства.

Еталонний контур спрямований на пошук і відбір релевантних процесів-аналогів та носіїв кращих практик. Його принциповою особливістю є відмова від автоматичного вибору загального ринкового лідера як еталона. Еталон визначається для конкретного бізнес-процесу з урахуванням результативності відповідної практики, порівнянності умов її реалізації та можливості використання окремих її елементів підприємством.

Трансферний контур забезпечує перехід від виявленої еталонної практики до формування конкретних управлінських рішень. На цьому етапі здійснюється декомпозиція практики підприємства-еталона, визначаються її критичні компоненти, оцінюються технологічні, фінансові, кадрові та організаційні бар'єри впровадження, після чого формується адаптована конфігурація бізнес-процесу. Важливо, що стратегічний бенчмаркінг передбачає не механічне копіювання процесу, а його адаптацію відповідно до ресурсів, цифрової інфраструктури та стратегічних цілей підприємства.

Контрольний контур передбачає оцінювання результативності впроваджених змін на основі визначених контрольних показників, зіставлення фактичного та цільового стану бізнес-процесу, виявлення побічних ефектів і визначення необхідності подальшого коригування. Результати контролю формують інформаційну основу для наступного циклу бенчмаркінгу, що забезпечує безперервність удосконалення цифрових бізнес-процесів.

Структуру запропонованого механізму наведено в табл. 2.

Особливе місце у запропонованому механізмі посідає вибір еталона, оскільки результативність стратегічного бенчмаркінгу значною мірою визначається релевантністю об'єкта порівняння. Підприємство, яке демонструє найкращі фінансові або ринкові результати, не обов'язково має найбільш ефективну організацію кожного цифрового бізнес-процесу. Наприклад, одне підприємство може бути еталоном у сфері цифрової взаємодії з клієнтами, інше — у сфері автоматизації операцій, третє — в управлінні даними або цифровому плануванні.

Таблиця 2

Структура механізму стратегічного бенчмаркінгу цифрових бізнес-процесів підприємства

Контур	Основні процедури	Управлінський результат
Діагностичний	Вибір стратегічно значущого бізнес-процесу; декомпозиція; опис фактичного стану; визначення параметрів порівняння; оцінювання критичності	Діагностичний профіль цифрового бізнес-процесу
Еталонний	Формування пулу кандидатів; перевірка порівнянності; аналіз результативності процесних практик; вибір релевантного еталона	Верифікована еталонна практика
Трансферний	Декомпозиція еталонної практики; визначення процесних розривів; аналіз бар'єрів; адаптація; пілотування; масштабування	Портфель стратегічних змін бізнес-процесу
Контрольний	Формування контрольних показників; оцінювання ефекту; зіставлення цільового і фактичного стану; коригування; повторний цикл	Підтверджене скорочення процесного розриву

Джерело: розроблено авторами на основі [1, 3, 6, 7]

Тому для кожного досліджуваного бізнес-процесу доцільно формувати окремий пул потенційних еталонів. До нього можуть входити прямі конкуренти, підприємства суміжних видів економічної діяльності, окремі структурні підрозділи корпоративної групи, цифрові платформи та інші організації, які мають порівнянну конфігурацію процесу та підтверджені результати його ефективної реалізації. Основними критеріями відбору мають бути не лише високі показники результативності процесу, а й його функціональна подібність, технологічна сумісність, масштабованість практики, ресурсна досяжність та можливість адаптації до умов підприємства.

Таким чином, еталон у стратегічному бенчмаркінгу цифрових бізнес-процесів доцільно розглядати не як підприємство-лідера в цілому, а як носія конкретної доказової процесної практики, використання якої може забезпечити скорочення виявленого розриву та підвищення результативності відповідного бізнес-процесу.

Таблиця 3

Критерії вибору релевантної еталонної практики цифрового бізнес-процесу

Критерій	Зміст оцінювання	Шкала
Стратегічна релевантність	Відповідність еталонної практики стратегічним цілям і проблемам удосконалення досліджуваного бізнес-процесу	1–5
Процесна подібність	Подібність функціонального призначення, логіки створення цінності, послідовності операцій та структури бізнес-процесу	1–5
Технологічна сумісність	Відповідність використовуваних цифрових технологій, інформаційних систем, даних та рівня автоматизації технологічним можливостям підприємства	1–5
Контекстна сумісність	Співвідносність масштабу діяльності, ресурсного забезпечення, організаційних умов, регуляторних вимог і характеристик клієнтського середовища	1–5
Доказовість результативності	Наявність підтверджених результатів застосування практики та обґрунтованого зв'язку між її використанням і підвищенням результативності бізнес-процесу	1–5
Інформаційна доступність	Можливість отримання достатньої, достовірної та порівнянної інформації про організацію, технології та результати реалізації еталонного процесу	1–5
Адаптивність практики	Можливість виокремлення ключових елементів практики та їх адаптації до ресурсних, технологічних і організаційних умов підприємства	1–5

Джерело: розроблено авторами на основі [1,2,4,6]

Для формалізації процедури вибору еталонної практики цифрового бізнес-процесу пропонується визначати інтегральний показник релевантності кандидата на основі зваженої оцінки сукупності критеріїв:

$$R_k = \sum a_j r_{kj}, \quad (1)$$

де R_k — інтегральна оцінка релевантності k -го кандидата як носія еталонної практики;

r_{kj} — оцінка k -го кандидата за j -м критерієм;

a_j — вагомість j -го критерію;

$j = 1, \dots, m$ — кількість критеріїв оцінювання.

Вагомість критеріїв може визначатися експертним методом з урахуванням специфіки досліджуваного цифрового бізнес-процесу та стратегічних пріоритетів підприємства. При цьому отримане значення R_k не характеризує загальний рівень цифрового розвитку чи ефективності підприємства-кандидата. Воно відображає виключно ступінь його придатності як носія еталонної практики для вдосконалення конкретного цифрового бізнес-процесу підприємства-реципієнта.

Такий підхід дає змогу уникнути автоматичного ототожнення ринкового лідера з еталоном та здійснювати вибір об'єкта бенчмаркінгу відповідно до конкретної процесної проблеми. У результаті для різних цифрових бізнес-процесів одного підприємства можуть бути визначені різні еталонні практики та, відповідно, різні підприємства — їх носії.

Після вибору релевантної еталонної практики наступним етапом механізму є ідентифікація та структуризація бенчмаркінгового розриву цифрового бізнес-процесу. Такий розрив доцільно трактувати ширше, ніж кількісну різницю між фактичним та еталонним значеннями окремого показника. Бенчмаркінговий розрив відображає сукупність відмінностей між фактичним та еталонним станом бізнес-процесу, які визначають його результативність і можливості цифрового вдосконалення.

З огляду на це бенчмаркінговий розрив цифрового бізнес-процесу пропонується структурувати за декількома взаємопов'язаними складовими:

- результативною — відмінності у ключових показниках виконання процесу;
- процесною — відмінності у послідовності, тривалості та способах виконання операцій;
- технологічною — відмінності у рівні автоматизації, інтеграції інформаційних систем і використанні цифрових технологій;

- інформаційною — відмінності у доступності, якості та використанні даних;
- ресурсною — відмінності у фінансовому, кадровому та технологічному забезпеченні;
- організаційно-управлінською — відмінності у розподілі відповідальності, правилах прийняття рішень, цифрових компетентностях та взаємодії учасників процесу.

Формування паспорту бенчмаркінгового розриву дає змогу перейти від констатації відмінностей між фактичним та еталонним станом цифрового бізнес-процесу до встановлення причин їх виникнення та визначення конкретних напрямів удосконалення. При цьому кількісне оцінювання розриву доцільно здійснювати диференційовано залежно від характеру контрольного показника.

Для показника-стимулятора, зростання якого свідчить про покращення результативності бізнес-процесу, відносний бенчмаркінговий розрив пропонується визначати за формулою:

$$G_j = (B_j - F_j) / B_j, \quad (2)$$

де G_j — відносна величина бенчмаркінгового розриву за j -м параметром цифрового бізнес-процесу;

B_j — еталонне значення j -го параметра;

F_j — фактичне значення відповідного параметра досліджуваного бізнес-процесу.

Значення G_j , наближене до нуля, свідчить про незначне відхилення фактичного стану процесу від еталонного, тоді як збільшення значення показника характеризує поглиблення бенчмаркінгового розриву. Для показників-дестимуляторів, зменшення яких є бажаним результатом, напрям розрахунку має бути відповідно скоригований. Для якісних характеристик бізнес-процесу доцільно застосовувати експертне оцінювання за уніфікованою шкалою з попереднім визначенням змістових ознак кожного рівня.

Водночас у стратегічному бенчмаркінгу цифрових бізнес-процесів принципово важливо розрізняти розрив результату та розрив процесної практики. Розрив результату відображає відмінності у кількісних або якісних параметрах функціонування процесу, тоді як розрив практики характеризує відмінності у способах його організації та виконання. Подібні результати можуть бути отримані за різної архітектури процесів, а наявність однакових цифрових технологій не означає однакового рівня їх інтеграції та результативності використання. Саме тому кількісна оцінка розриву має доповнюватися аналізом причин і процесних практик, які його зумовлюють [6].

Виявлення значного бенчмаркінгового розриву саме по собі не означає необхідності його повного усунення. Доцільність адаптації еталонної практики визначається стратегічним значенням відповідного бізнес-процесу, масштабом виявленого розриву, можливістю перенесення окремих елементів практики та ресурсною спроможністю підприємства реалізувати відповідні зміни.

Для ранжування стратегічних ініціатив щодо вдосконалення цифрових бізнес-процесів пропонується використовувати коефіцієнт пріоритетності адаптації еталонної практики:

$$PA_j = S_j \times G_j \times A_j \times Q_j, \quad (3)$$

де PA_j — пріоритетність адаптації j -ї еталонної процесної практики;

S_j — стратегічна значущість відповідного бізнес-процесу та виявленого розриву;

G_j — нормована величина бенчмаркінгового розриву;

A_j — адаптивність еталонної практики до умов підприємства;

Q_j — ресурсна здійсненність її впровадження.

Для забезпечення порівняльності всі складові коефіцієнта приводяться до інтервалу від 0 до 1. Використання мультиплікативної форми дає змогу врахувати взаємозалежність факторів прийняття стратегічного рішення та виконує функцію своєрідного фільтра: навіть значний бенчмаркінговий розрив не формує високого пріоритету змін, якщо еталонна практика має низьку адаптивність або її впровадження є ресурсно недосяжним для підприємства. Водночас найбільшого пріоритету набувають практики, спрямовані на стратегічно важливі бізнес-процеси, для яких одночасно спостерігаються значний розрив, висока адаптивність та достатня ресурсна здійсненність.

На основі співвідношення стратегічної значущості цифрового бізнес-процесу та можливості адаптації відповідної еталонної практики формується матриця стратегічних

рішень (табл. 4).

Таблиця 4

Матриця стратегічних рішень щодо адаптації еталонних практик цифрових бізнес-процесів

Стратегічна значущість бізнес-процесу	Адаптивність еталонної практики	Стратегічне рішення
Висока	Висока	Пріоритетна адаптація еталонної практики з визначенням власника змін, ресурсів, строків та цільових KPI
Висока	Середня	Пілотування окремих елементів практики з подальшим оцінюванням технологічної та організаційної сумісності
Висока	Низька	Реінжиніринг або внутрішнє перепроєктування бізнес-процесу з використанням принципів еталонної практики без її прямого відтворення
Низька	Висока	Відкладене впровадження або включення практики до резервного портфеля стратегічних ініціатив
Низька	Низька	Відмова від адаптації практики та припинення подальших витрат на її детальне опрацювання

Джерело: розроблено авторами на основі [1 - 4]

Запропонована матриця забезпечує перехід від діагностики бенчмаркінгового розриву до вибору конкретного способу управлінського реагування. Її застосування дає змогу диференціювати цифрові бізнес-процеси за доцільністю змін та уникнути механічного перенесення кращих практик незалежно від умов їх використання. Таким чином, результатом стратегічного бенчмаркінгу стає не копіювання еталонного бізнес-процесу, а формування адаптованої конфігурації його окремих елементів відповідно до стратегічних цілей, технологічних можливостей та ресурсних обмежень підприємства.

Адаптивність еталонної практики характеризує можливість відтворення ключових принципів її результативності в організаційно-технологічних умовах підприємства з урахуванням специфіки відповідного цифрового бізнес-процесу. Її оцінювання передбачає визначення критично необхідних ресурсів, технологічних та інформаційних залежностей, вимог до цифрової інфраструктури, даних і компетентностей персоналу, а також організаційних, правових та часових обмежень упровадження. Окремого оцінювання потребують потенційні ризики, пов'язані з інтеграцією нових технологічних рішень, зміною усталених операцій, перерозподілом відповідальності та необхідністю формування нових компетентностей [7].

Висока результативність еталонної практики в організації-носії не є достатньою підставою для її безпосереднього впровадження. Практика може залежати від унікальної цифрової платформи, накопиченого масиву даних, специфічної технологічної архітектури, масштабу діяльності або компетентностей, відтворення яких підприємством є економічно недоцільним чи організаційно неможливим. Тому еталонна практика, яка характеризується високою зовнішньою привабливістю, але низькою адаптивністю, не повинна автоматично включатися до портфеля стратегічних ініціатив щодо вдосконалення цифрових бізнес-процесів.

Організацію адаптації еталонної практики пропонується здійснювати у п'ять послідовних етапів. На першому етапі проводиться її декомпозиція з виокремленням принципу організації процесу, послідовності операцій, технологічних компонентів, ролей учасників, інформаційного забезпечення та механізмів контролю. На другому етапі визначається функціональне ядро практики — сукупність критичних елементів, без яких причинно-наслідковий зв'язок між застосуванням практики та очікуваним результатом не може бути відтворений.

На третьому етапі здійснюється адаптація змінних компонентів практики до архітектури цифрового бізнес-процесу підприємства, його інформаційних систем, ресурсного

забезпечення, організаційної структури та компетентностей персоналу. Четвертий етап передбачає пілотування адаптованої практики на обмеженій ділянці бізнес-процесу з попередньо визначеними цільовими показниками, строком апробації та критеріями успішності. На п'ятому етапі за результатами пілотування приймається рішення щодо масштабування практики, її додаткового коригування або припинення відповідної ініціативи.

Реалізація зазначених етапів потребує чіткого розподілу функцій між учасниками стратегічного бенчмаркінгу.

Завершальним елементом механізму стратегічного бенчмаркінгу цифрових бізнес-процесів є контрольний контур, завдання якого полягає не лише у фіксації зміни визначених KPI, а й у перевірці стійкості отриманого результату. Після завершення встановленого періоду оцінювання здійснюється повторне порівняння фактичних характеристик бізнес-процесу з визначеним еталонним і цільовим станом. При цьому аналізуються результативність і стабільність модифікованого процесу, фактичні витрати на адаптацію практики, відповідність отриманого ефекту очікуваному, виникнення небажаних наслідків та здатність персоналу підтримувати нову конфігурацію процесу без додаткової зовнішньої підтримки.

Важливо, що скорочення кількісного бенчмаркінгового розриву не завжди свідчить про досягнення стратегічного результату. Якщо після адаптації еталонної практики контрольні показники бізнес-процесу наблизилися до цільових значень, однак очікуваного економічного, клієнтського або управлінського ефекту не отримано, це може свідчити про некоректність початкової причинно-наслідкової гіпотези щодо джерел результативності еталонної практики. У такому випадку доцільним є повернення до діагностичного контуру, уточнення причин розриву та перегляд обраної практики, а не механічне підвищення цільових значень показників.

Отже, контрольний контур забезпечує замикання циклу стратегічного бенчмаркінгу за схемою «діагностика бізнес-процесу → вибір еталонної практики → ідентифікація розриву → адаптація → пілотування → оцінювання результату → повторна діагностика». Така циклічність перетворює стратегічний бенчмаркінг із разового інструменту порівняння на механізм безперервного вдосконалення цифрових бізнес-процесів підприємства.

Функціонування запропонованого механізму має ґрунтуватися на принципах стратегічної доцільності, процесної орієнтованості, доказовості, контекстної та технологічної сумісності, адаптивності, економічної обґрунтованості, конфіденційності, етичності та циклічності. Стратегічна доцільність передбачає спрямування бенчмаркінгу насамперед на бізнес-процеси, удосконалення яких здатне суттєво вплинути на досягнення цілей підприємства. Процесна орієнтованість означає, що основною одиницею аналізу є конкретний цифровий бізнес-процес та практика його реалізації. Доказовість вимагає підтвердження зв'язку між еталонною практикою та результатами її застосування. Контекстна і технологічна сумісність передбачає врахування особливостей бізнес-моделі, ресурсів, цифрової архітектури та організаційних умов підприємства. Адаптивність виключає механічне копіювання еталонних рішень і передбачає їх модифікацію відповідно до умов підприємства.

Необхідною умовою реалізації механізму є також дотримання законності, конфіденційності та етичних норм отримання й використання бенчмаркінгової інформації. Інформаційна база стратегічного бенчмаркінгу може формуватися на основі відкритих даних, офіційної звітності, професійних і галузевих досліджень, партнерського обміну інформацією, внутрішньої аналітики та належним чином погоджених бенчмаркінгових досліджень. Використання інформації, що становить комерційну таємницю або отримана з порушенням установлених правових та етичних норм, не відповідає принципам запропонованого механізму.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Стратегічний бенчмаркінг цифрових бізнес-процесів підприємства не повинен обмежуватися порівнянням окремих показників результативності або визначенням позиції підприємства відносно конкурентів. Його зміст полягає у виявленні причин відмінностей у способах організації та реалізації цифрових бізнес-процесів, визначенні релевантних еталонних практик та обґрунтуванні можливостей

їх адаптації відповідно до стратегічних цілей і ресурсно-технологічних умов підприємства.

Отже, сформований механізм стратегічного бенчмаркінгу поєднує діагностичний, еталонний, трансферний і контрольний контури. Діагностичний контур забезпечує ідентифікацію стратегічно значущого цифрового бізнес-процесу та визначення його фактичного стану; еталонний — пошук і багатокритеріальний вибір релевантної процесної практики; трансферний — декомпозицію, адаптацію та пілотування її елементів; контрольний — оцінювання отриманих результатів і запуск повторного циклу бенчмаркінгу.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричною апробацією запропонованого механізму на підприємствах різних видів економічної діяльності та масштабу, обґрунтуванням вагових коефіцієнтів критеріїв вибору еталонних практик, визначенням граничних значень коефіцієнта пріоритетності адаптації, перевіркою його чутливості до зміни окремих складових, а також розробленням цифрової панелі моніторингу бенчмаркінгових розривів бізнес-процесів.

Список використаних джерел

1. Івченко Є. А., Хімченко А. О. Цифрова трансформація систем управління бізнес-процесами на українських підприємствах. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2024. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2024-286-6-45-50>
2. Гринько Т., Петриняк У., Андруша В. Цифровізація бізнес-процесів: основні тенденції та покращення креативності персоналу. Сталий розвиток економіки. 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-2>.
3. Долга Г., Хитрова О. Розвиток і тенденції цифровізації управління бізнес-процесами. Сталий розвиток економіки. 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-22>.
4. Юрченко О. Цифровізація бізнес-процесів на підприємствах: переваги та перспективні напрями прискорення. Цифрова економіка та економічна безпека. 2024. № 1(10). С. 141–145. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.10-25>.
5. Вербівська Л., Буринська О. Використання цифрових технологій у підприємницькій діяльності. Економіка та суспільство. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-84>.
6. Фернандес Р. К. Е. Парадигма цифрової трансформації бізнес-процесів підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2024. Т. 326, № 1. С. 410–414. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-64>.
7. Череп А., Огренич Ю., Дашко І. Чинники впливу на цифровізацію бізнес-процесів та інтеграцію штучного інтелекту на підприємствах України. Економіка та суспільство. 2025. № 77. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-43>.
8. Чуєнко В., Тазетдінов В. Класифікація цифровізації виробничих та бізнес-процесів. Вісник Хмельницького національного університету. Технічні науки. 2024. Т. 335, № 3(1). С. 307–313. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5732-2024-335-3-41>.

References

1. Ivchenko, Ye. A., & Khimchenko, A. O. (2024). Tsyfrova transformatsiia system upravlinnia biznes-protsesamy na ukrainskykh pidpriemstvakh [Digital transformation of business process management systems at Ukrainian enterprises]. *Visnyk Shkhydnoukrainskoho Natsionalnoho Universytetu Imeni Volodymyra Dalia* [Bulletin of the Volodymyr Dahl East Ukrainian National University], (6), 45–50. <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2024-286-6-45-50>
2. Hrynko, T., Petryniak, U., & Andrusha, V. (2024). Tsyfrovizatsiia biznes-protsesiv: Osnovni tendentsii ta pokrashchennia kreatyvnosti personalu [Digitalization of business processes: Main trends and improvement of personnel creativity]. *Stalyi Rozvytok Ekonomiky* [Sustainable Development of Economy], (49). <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-2>
3. Dolha, H., & Khytrova, O. (2024). Rozvytok i tendentsii tsyfrovizatsii upravlinnia biznes-protsesamy [Development and trends of digitalization of business process management]. *Stalyi*

Rozvytok Ekonomiky [Sustainable Development of Economy], (49). <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-22>

4. Yurchenko, O. (2024). Tsyfrovizatsiia biznes-protseviv na pidpriemstvakh: Perevahy ta perspektyvni napriamy pryskorennia [Digitalization of business processes at enterprises: Advantages and prospective directions of acceleration]. *Tsyfrova Ekonomika ta Ekonomichna Bezpeka* [Digital Economy and Economic Security], (1), 141–145. <https://doi.org/10.32782/dees.10-25>

5. Verbiivska, L., & Burynska, O. (2024). Vykorystannia tsyfrovikh tekhnolohii u pidpriemnytskii diialnosti [The use of digital technologies in entrepreneurial activity]. *Ekonomika ta Suspilstvo* [Economy and Society], (61). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-84>

6. Fernandes, R. K. E. (2024). Paradyhma tsyfrovoi transformatsii biznes-protseviv pidpriemstva [Paradigm of digital transformation of enterprise business processes]. *Visnyk Khmelnytskoho Natsionalnoho Universytetu. Ekonomichni Nauky* [Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences], 326(1), 410–414. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-64>

7. Cherep, A., Ohrenych, Yu., & Dashko, I. (2025). Chynnyky vplyvu na tsyfrovizatsiiu biznes-protseviv ta intehtatsiiu shtuchnoho intelektu na pidpriemstvakh Ukrainy [Factors influencing the digitalization of business processes and integration of artificial intelligence at Ukrainian enterprises]. *Ekonomika ta Suspilstvo* [Economy and Society], (77). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-43>

8. Chuienko V., & Tazetdinov, V. (2024). Klasyfikatsiia tsyfrovizatsii vyrobnychkykh ta biznes-protseviv [Classification of digitalization of production and business processes]. *Visnyk Khmelnytskoho Natsionalnoho Universytetu. Tekhnichni Nauky* [Herald of Khmelnytskyi National University. Technical Sciences], 335(3), 307–313. <https://doi.org/10.31891/2307-5732-2024-335-3-41>

OLHA ROMASCHENKO, ARTEM SNITKO, KATERYNA PILIHRIM.
DEVELOPMENT OF A STRATEGIC BENCHMARKING MECHANISM FOR ENTERPRISE DIGITAL BUSINESS PROCESSES. *The article substantiates the theoretical and methodological foundations for developing a strategic benchmarking mechanism for enterprise digital business processes. The criteria for multi-criteria selection of relevant reference practices are defined and justified, taking into account strategic relevance, process similarity, technological and contextual compatibility, evidence of effectiveness, information accessibility, and adaptability of the practice. A priority coefficient for reference practice adaptation has been developed, which considers the strategic importance of the business process, the magnitude of the benchmarking gap, the adaptability of the practice, and the resource feasibility of its implementation. A strategic decision matrix is proposed, enabling a justified choice between prioritized adaptation, piloting, business process reengineering, deferred implementation, or rejection of the respective practice. The practical significance of the proposed mechanism lies in its application for the strategic improvement of digital business processes, the formulation of digital transformation programs, the justification of digital initiative portfolios, and the enhancement of the overall effectiveness of enterprise management decisions.*

Key words: strategic benchmarking, digital business processes, digital transformation, reference practice, benchmarking gap, adaptation of best practices, strategic management, business process reengineering, digital technologies.

Надійшла до редакції: 02.09.2026

Прийнято до друку: 15.09.2026

Опубліковано: 30.09.2026

© 2026 Ромащенко О.С., Снітко А.С., Пілігрим К.С.

Цей матеріал ліцензовано за умовами CC BY 4.0. <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>