

УДК 332.14:339.138:004

Волкова А.Ю.

Аспірант

кафедра маркетингу, підприємництва і торгівлі
Одеський національний технологічний університет
вул. Канатна, 112, м. Одеса, Україна, 65039
E-mail: volkovanastasia.w@gmail.com
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4414-6592>

Іванченкова Л.В.

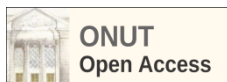
доктор економічних наук, професор
кафедра фінансів, обліку та аудиту
Одеський національний технологічний університет
вул. Канатна, 112 м. Одеса, Україна, 65039
E-mail: ivanchenkovalarisa@gmail.com
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8461-7846>

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТА ТЕРИТОРІАЛЬНИЙ БЕНЧМАРКІНГ: ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТА СВІТОВИЙ ДОСВІД ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ

У статті проведено дослідження теоретико-методологічних засад територіального бенчмаркінгу та його трансформації під впливом цифрових технологій. Обґрунтовано, що в умовах глобалізації, економічної нестабільності та стрімких технологічних змін бенчмаркінг еволюціонує від інструменту корпоративного управління до базового механізму стратегічного планування регіонального розвитку, що ґрунтується на аналізі фактичних даних. Систематизовано розвиток методології та запропоновано періодизацію територіального бенчмаркінгу за трьома поколіннями — рейтинговим, процесним і цифровим. Окрему увагу приділено критичній рецепції методу: дії закону Гудхарта, реактивності рейтингових вимірювань та ефекту мімікрійного ізоморфізму, який породжує парадокс бенчмаркінгу в територіальному маркетингу — чим точніше територія копіює модель лідера, тим менш диференційованою стає її ціннісна пропозиція.

Виконано порівняльний аналіз міжнародних систем вимірювання цифрового розвитку територій, який виявив асиметрію між національним рівнем агрегації індексів і регіональним рівнем ухвалення управлінських рішень. Здійснено аналіз світових практик імплементації цифрових маркетингових стратегій, де передумовою масштабних змін найчастіше виступали кризові явища. Розкрито теоретичні засади перенесення політики з урахуванням ефекту залежності від шляху та обмежень абсорбційної здатності території. Систематизовано три типи дефектного запозичення — неінформоване, неповне та невідповідне перенесення — і подано процес перенесення цифрової політики у вигляді узагальненої моделі, що поєднує послідовність аналітичних кроків із контролем ризиків на кожному з них.

Ключові слова: територіальний бенчмаркінг, цифрова трансформація, маркетингові стратегії, перенесення політики, ІКТ-сектор, регіональний розвиток, конкурентоспроможність територій.



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)
<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Управління регіональним розвитком у XXI столітті стикається з комплексом безпрецедентних викликів, що виникають унаслідок інтенсифікації процесів глобалізації, радикальних економічних та технологічних змін, кліматичних аномалій і трансформації демографічних моделей. Сучасний світ неможливо уявити без діджитал-складової, яка пронизує всі рівні — від побутових аспектів життєдіяльності до масштабних національних та транснаціональних програм. Глобальні

виклики сьогодення диктують нові правила гри, змушуючи всі сфери суспільного та економічного життя миттєво адаптуватися до змін.

У таких складних і динамічних обставинах традиційні методи управління втрачають ефективність, а критично важливим стає перехід до прийняття рішень на основі фактичних даних (evidence-based decision making). Саме такий підхід стає ключовим для політиків, регіональних органів влади та фахівців із розвитку, які прагнуть підвищити територіальну

конкурентоспроможність і забезпечити сталі зростання.

Особливого значення набуває той факт, що за останні 25 років світ пройшов шлях через чотири покоління Web-технологій. Поява інтернету для широкого кола користувачів докорінно змінила економічні ландшафти, створивши умови, за яких практично кожна країна перед масштабним впровадженням діджитал-процесів стикалася з гострими зовнішніми чи внутрішніми викликами, серед яких найчастішою передумовою ставали фінансові кризи. У цьому контексті маркетингові стратегії виступають не просто інструментом просування ідей, а дієвим механізмом, що полегшує адаптацію територій до нових реалій.

Практична значущість проблеми для України зумовлена подвійним завданням: одночасним відновленням зруйнованої інфраструктури та інтеграцією до європейського адміністративного й інформаційного простору. За цих умов некритичне копіювання зарубіжних рішень є не меншим ризиком, ніж відмова від використання світового досвіду, що актуалізує потребу в методології обґрунтованого відбору практик.

Аналіз останніх публікацій по проблемі.

Методологічне ядро бенчмаркінгу сформувалося наприкінці 1980-х років у праці Р. Кемпа, який визначив його як безперервний процес порівняння продуктів, послуг і внутрішніх практик із показниками галузевих лідерів та запропонував класичну типологію видів бенчмаркінгу [1]. Перенесення цієї методології на територіальний рівень пов'язане передусім із концепцією маркетингу місць Ф. Котлера, Д. Хайдера та І. Рейна [3] і з методичними напрацюваннями ОЕСР щодо порівняння регіонів [2]. У прикладній площині можливості територіального бенчмаркінгу для окремих секторів економіки досліджує М. Златкович на матеріалі туристичних дестинацій [4].

Механізми запозичення управлінських рішень найповніше описані в теорії перенесення політики Д. Доловіца та Д. Марша, які виокремили чотири ступені перенесення — копіювання, емуляцію, комбінування та натхнення [5]. Принципове обмеження цього процесу сформульоване Р. Мартіном і П. Санлі в концепції залежності від шляху: попередні інституційні рішення регіону визначають межі його здатності до інновацій [7]. Емпіричним підтвердженням пріоритету соціальних чинників над технічними є дослідження К. Ойбо та П. Моріти, які показали, що навіть технічно бездоганий державний застосунок не досягає цілей за низького рівня прийняття населенням [6].

Критичний напрям досліджень зосереджений на обмеженнях самої процедури вимірювання. В. Есланд і М. Саудер обґрунтували ефект реактивності, за якого рейтинги не лише описують, а й конструюють соціальну реальність [8]. Методичні застереження щодо чутливості композитних індексів до вибору вагових коефіцієнтів і методу нормалізації узагальнено

в керівництві ОЕСР та Спільного дослідницького центру [9]. П. Дімаджо і В. Пауелл пояснили механізм уніфікації управлінських практик через мімікрійний ізоморфізм [10], а Дж. Пек і Н. Теодор описали поширення «кращих практик» у режимі швидкої політики [11].

Умови успішного засвоєння запозиченого досвіду розкриває концепція абсорбційної здатності В. Коена та Д. Левінтала [15]. Емпіричну базу для аналізу конкретних кейсів формують дослідження ООН щодо розвитку електронного урядування [12], публікації про цифрову публічну інфраструктуру Індії [13], аналіз естонської моделі цифрової трансформації Р. Каттеля та І. Мергель [16], дослідження А. Артюшиної щодо управління даними в проєкті Sidewalk Labs у Торонто [14] та праця Г. Чарнока, Г. Марча і Р. Рібери-Фумаса про перехід Барселони від технократичної моделі «розумного міста» до концепції технологічного суверенітету [17].

Попри значну кількість публікацій, невирішеною залишається низка питань: бракує систематизованого порівняння міжнародних систем вимірювання цифрового розвитку з погляду їх придатності для субнаціонального аналізу; недостатньо опрацьовано негативні кейси, які мають високу пояснювальну цінність; відсутній операційний інструмент попереднього оцінювання придатності зарубіжної практики до перенесення в конкретний регіональний контекст.

Формулювання цілей дослідження. Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методологічних засад територіального бенчмаркінгу в умовах цифрової трансформації та узагальнення світового досвіду імплементації цифрових маркетингових стратегій як підґрунтя для обґрунтованого перенесення успішних практик у регіональне управління України.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення таких завдань: систематизувати розвиток бенчмаркінгу, визначити межі екстраполяції корпоративної методики на територіальний рівень та запропонувати періодизацію її розвитку за поколіннями; узагальнити адаптацію рейтингового підходу й виявити методологічні ризики його застосування в регіональному управлінні; здійснити порівняльний аналіз міжнародних систем вимірювання цифрового розвитку територій та оцінити їх придатність для субнаціонального рівня; провести аналіз успішних і невдалих кейсів імплементації цифрових маркетингових стратегій та визначити залежність між типом кризи-тригера і оптимальною роллю держави; розкрити теоретичні засади перенесення політики, систематизувати типи дефектного запозичення та подати процес перенесення цифрової політики у вигляді узагальненої моделі.

Методологічну основу дослідження становлять дедуктивний метод (рух від глобальних теоретичних концепцій через аналіз конкретних міжнародних

практик до висновків для локального контексту), метод порівняльного аналізу, кейс-стаді як спосіб дослідження одиничних управлінських ситуацій, а також методи систематизації, застосовані під час побудови концептуальних схем.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування. Бенчмаркінг традиційно визначається як систематичний і безперервний процес вимірювання та порівняння організаційної, територіальної або інших видів ефективності за визнаними світовими стандартами чи кращим досвідом лідерів ринку. Проте сучасна цифрова ера не просто доповнює цей інструмент, а докорінно трансформує його сутність та операційні можливості. Застосування спеціалізованих цифрових платформ, поглибленої аналітики великих даних (Big Data), інтегрованих геоінформаційних систем (ГІС) та комплексного моніторингу соціальних мереж дозволяє проводити детальний аналіз регіональної ефективності в режимі реального часу.

Формалізація бенчмаркінгу як управлінської технології пов'язана з практикою корпорації Херох наприкінці 1970-х років та методологічною кодифікацією Р. Кемпа [1]. Класична типологія розрізняє чотири види бенчмаркінгу за суб'єктом порівняння (внутрішній, конкурентний, функціональний і загальний) та три — за його об'єктом (бенчмаркінг результативності, процесів і стратегічний). Перенесення методології на територіальний рівень у 1990-х роках відбулося паралельно з поширенням доктрини нового публічного менеджменту та концепції маркетингу місць [3].

Проте територія не є підприємством, і механічна екстраполяція корпоративних методик нашоується на чотири принципові обмеження: відсутність єдиного критерію ефективності; множинність і потенційна суперечливість інтересів стейкхолдерів; неможливість «виходу з ринку» — неефективна територія не ліквідується, а продовжує існувати, накопичуючи структурні дисбаланси; низька імітованість інституційного середовища, яке й виступає головним джерелом стійких конкурентних переваг. Саме тому територіальний бенчмаркінг доцільно розглядати не як пошук універсального еталона, а як діагностичну процедуру виявлення розривів результативності.

Еволюцію методології можна представити як зміну трьох поколінь: рейтингового (дескриптивного) покоління 1990-х років, що відповідало на запитання «яке місце посідає територія»; процесного (діагностичного) покоління 2000-х, яке зробило предметом порівняння не показники, а управлінські механізми лідера; та цифрового (предиктивного) покоління, що спирається на потокові дані й сценарне моделювання. Принципова відмінність останнього — у зміні часової логіки порівняння: попередні покоління зіставляли території ретроспективно, тоді як цифровий бенчмар-

кінг уможлиблює порівняння траєкторій і прогнозованих станів.

Академічна дискусія останніх десятиліть виявила системні обмеження рейтингового підходу. По-перше, діє закон Гудхарта: щойно показник перетворюється на управлінську ціль, він втрачає властивість надійного показника вимірювання, оскільки оптимізується не сам процес, а спосіб його обліку. По-друге, дослідження реактивності вимірювання [8] демонструють, що рейтинги не лише описують реальність, а й конструюють її, перерозподіляючи ресурси на користь тих сфер, які потрапили до методики.

Найсуттєвішим для теорії територіального маркетингу є ефект мімікрійного ізоморфізму [10]: в умовах невизначеності адміністративні системи схильні відтворювати ті зразки, які сприймаються як успішні, що призводить до гомогенізації стратегій. Звідси випливає парадокс бенчмаркінгу в територіальному маркетингу: чим точніше територія копіює модель лідера, тим менш диференційованою стає її ціннісна пропозиція і тим слабшою — конкурентна позиція, адже джерелом конкурентоспроможності місця є саме унікальність, а не відповідність стандарту. Ефект посилюється феноменом швидкої політики, за якого практики циркулюють у деконтекстуалізованому вигляді презентацій та рейтингових позицій [11]. Коректне застосування бенчмаркінгу передбачає саме діагностичну, а не нормативну функцію: не «стати таким, як лідер», а «зрозуміти, які механізми забезпечили його результат і які з них сумісні з власною траєкторією розвитку».

Порівняльний аналіз міжнародних систем вимірювання. Практичне застосування територіального бенчмаркінгу спирається на систему міжнародних композитних індексів, які суттєво різняться за рівнем агрегації, методологією та придатністю для субнаціонального аналізу (табл. 1).

Порівняння виявляє системну асиметрію: більшість авторитетних індексів оперує національним рівнем агрегації, тоді як управлінські рішення щодо територіального розвитку ухвалюються на регіональному та муніципальному рівнях. Пряме перенесення національних оцінок на регіони породжує ризик екологічної помилки — приписування окремій території усереднених характеристик сукупності. Для України це актуалізує завдання розбудови власної системи регіональних цифрових індикаторів, методологічно сумісної з DESI та Regional Innovation Scoreboard.

Для забезпечення комплексного розуміння взаємозв'язків між ключовими елементами цифрової трансформації регіонального управління та інструментами територіального бенчмаркінгу розроблено схему, що систематизує теоретичні засади, критичні обмеження методу, системи вимірювання, міжнародні кейси та стратегічні напрями імплементації evidence-based підходів (рис. 1).

Таблиця 1

Порівняльна характеристика міжнародних систем вимірювання цифрового розвитку територій*

Індекс (розробник)	Рівень агрегації	Ключові виміри	Методологічні обмеження	Придатність для територіального бенчмаркінгу
EGDI (ООН, ДЕСВ; раз на 2 роки)	Національний	Онлайн-послуги (OSI), телекомунікаційна інфраструктура (TII), людський капітал (HCI)	Рівні ваги субіндексів; оцінка переважно урядових порталів, а не результатів; дворічний лаг	Висока для міжнародного позиціонування держави, обмежена для регіонів
LOSI (ООН, ДЕСВ)	Локальний (найбільші міста)	Якість муніципальних онлайн-сервісів, участь, відкриті дані	Обмежена вибірка міст; фокус на порталах, а не на реальному використанні	Найрелевантніший інструмент ООН для міського бенчмаркінгу
DESI (Європейська Комісія)	Національний (ЄС)	Людський капітал, зв'язність, інтеграція технологій бізнесом, цифрові публічні послуги	Охоплює лише держави-члени ЄС; зміни методики ускладнюють динамічні зіставлення	Методологічний шаблон для країн-кандидатів, зокрема України
Regional Innovation Scoreboard (ЄК)	Регіональний (NUTS 1–2)	Людські ресурси, дослідницькі системи, інноваційна активність фірм, вплив на зайнятість	Неповне покриття показників; частина даних екстраполюється з національного рівня	Найкращий наявний зразок для побудови регіональних систем індикаторів
IMD Smart City Index	Міський	Сприйняття мешканцями технологій: здоров'я, мобільність, можливості, врядування	Опора на опитування; обмежений обсяг вибірки респондентів	Цінний для оцінювання рівня прийняття технологій населенням

*Джерело: складено авторами

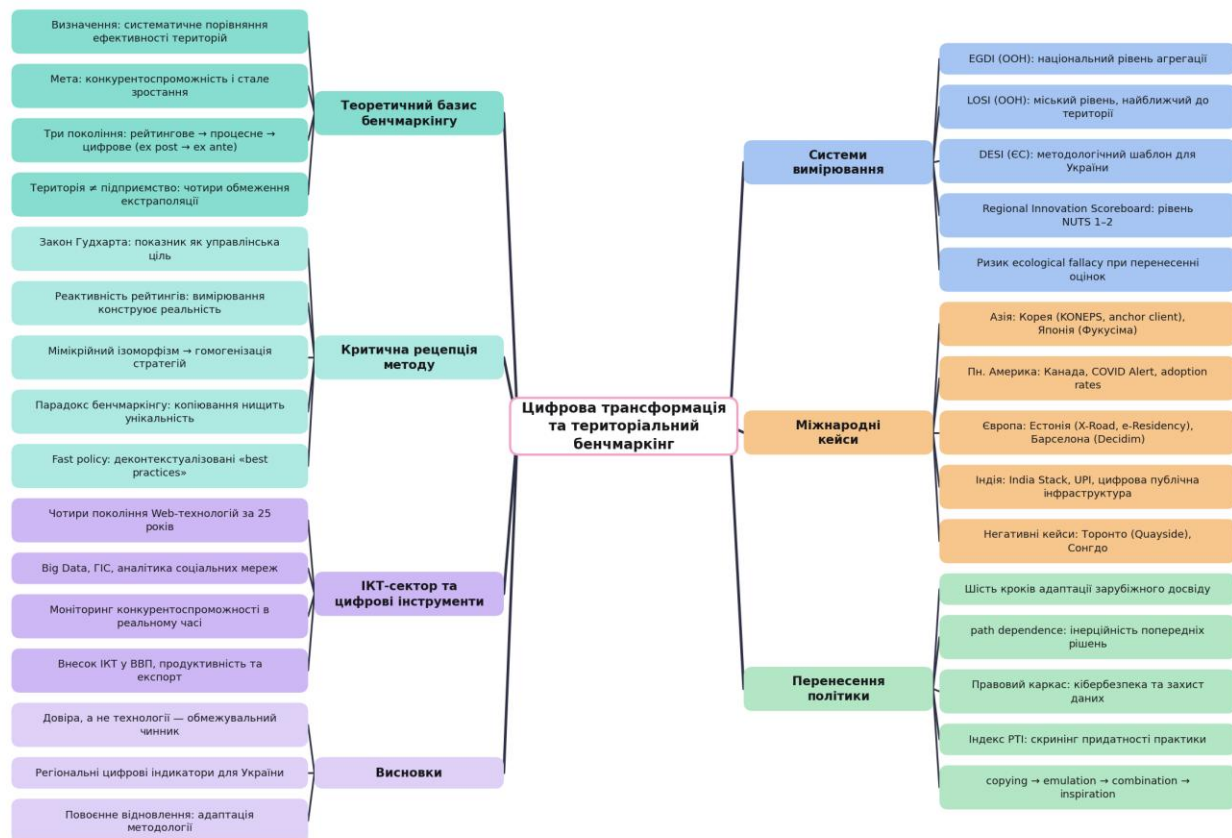


Рис. 1 – Схема цифрової трансформації та територіального бенчмаркінгу*

*Джерело: складено авторами

Архітектура моделі побудована за принципом багаторівневої ієрархічної структури, що відображає логіку дослідження від фундаментальних теоретичних концепцій до конкретних інструментів і міжнародних практик. Центральним вузлом схеми виступає поняття цифрової трансформації та територіального бенчмаркінгу, навколо якого структуровано шість тематичних блоків. Візуальна логіка побудована на принципах когнітивного картування, за яких центральний концепт розгортається в багатовимірний простір взаємопов'язаних категорій.

Аналіз міжнародних кейсів. Аналіз світового досвіду свідчить, що більшість технологічно розвинених країн упроваджували масштабні діджитал-процеси не лінійно, а як вимушену відповідь на критичні внутрішні чи зовнішні виклики. Маркетингові стратегії в цьому контексті виступають як інструмент просування нових рішень та полегшення їх адаптації в суспільстві.

Південна Корея є еталонним прикладом використання цифровізації як ключового важеля для виходу з глибокої фінансової кризи 1997–1998 років. Центральною частиною стратегії стала концепція держави як «якірного клієнта» (anchor client): державний сектор першим почав масово споживати цифрові послуги, створюючи гарантований ринок збуту для молодих технологічних компаній. Ключовим механізмом стало впровадження комплексної системи електронних закупівель KONEPS та послідовна реалізація державних програм «Cyber Korea 21» і «e-Korea Vision 2006». Завдяки цій стратегії Корея роками утримує провідні позиції в глобальних індексах розвитку електронного уряду ООН [12].

Японія продемонструвала унікальну модель використання цифрового маркетингу як інструменту кризових комунікацій після катастрофи на АЕС «Фукусіма» у 2011 році. Регіон зіткнувся з репутаційною кризою, що загрожувала знищенням локальної економіки. Уряд і місцева влада використали наявні на той час соціальні медіа канали та залучили інфлюенсерів для демонстрації прозорості процесів перевірки радіаційної безпеки, що дозволило поступово відновити довіру споживачів до агропродукції регіону та повернути туристичні потоки.

Кейс Канади, зокрема впровадження мобільного застосунку COVID Alert, став важливим уроком для теорії територіального маркетингу. Незважаючи на бездоганну технічну реалізацію, відкритий код і найвищі стандарти приватності, успіх рішення виявився обмеженим через низькі показники охоплення (adoption rates) [6]. Критично важливим фактором є соціальна довіра та готовність населення до взаємодії з цифровими інструментами держави.

Естонський кейс демонструє безпековий тип кризового тригера. Ядро електронної держави — децентралізований рівень обміну даними X-Road та обов'язкова цифрова ідентичність — було запроваджене на початку 2000-х років, проте переломним моментом стали масовані кібератаки на державні, банківські та медійні ресурси у квітні 2007 року. Реакцією на кризу стало не згорання, а поглиблення

цифровізації: кібербезпека була інтегрована в національний бренд, у Таллінні розміщено Центр передового досвіду НАТО з кібероборони, а у 2014 році запущено програму e-Residency, яка перетворила юрисдикцію на експортований цифровий продукт [16]. Маркетингова логіка полягала у конвертації вразливості в позиціонування: держава, що першою зазнала кібератаки національного масштабу, набула статусу експерта з цифрової стійкості. За Дослідженням ООН з електронного урядування 2024 року Естонія посіла друге місце у світі за індексом EGDІ (0,973) [12].

Кейс Барселони цінний як приклад критичної ревізії власної стратегії. Упродовж 2011–2015 років місто реалізовувало технократичну модель «розумного міста», орієнтовану на сенсорні мережі та партнерство з великими технологічними постачальниками. Критика цієї моделі як керованої вендорами та відірваної від потреб мешканців зумовила стратегічний розворот після 2015 року: місто переорієнтувалося на концепцію технологічного суверенітету, запровадило вимоги щодо відкритого коду та контролю над даними в публічних закупівлях і розгорнуло платформу партисипативної демократії Decidim [17]. Це приклад репозиціонування, за якого маркетинговою перевагою стає не обсяг упроваджених технологій, а модель управління ними.

Індійська модель пропонує третій механізм державного втручання. Замість ролі «якірного клієнта» (Південна Корея) чи оператора інтегрованих сервісів (Естонія) держава виступає розробником відкритих протоколів — цифрової публічної інфраструктури (digital public infrastructure, DPI). Архітектура India Stack складається з чотирьох модульних рівнів: ідентичності (Aadhaar), платежів (UPI), безпаперового документообігу (DigiLocker, e-Sign) та управління згодою на обмін даними; держава стандартизує протокольний рівень, тоді як конкуренція розгортається на рівні застосунків приватних компаній. Масштаб результату є показовим: система цифрової ідентичності охоплює понад 1,4 млрд осіб, а платіжна система UPI лише за січень 2026 року обробила понад 16 млрд транзакцій [13]. Водночас масштабна біометрична ідентифікація породжує ризики виключення вразливих груп у разі збоїв автентифікації, що підтверджує нерозривність технологічної та інституційної складових.

Методологічно коректний бенчмаркінг передбачає аналіз не лише успішних, а й невдалих практик, які виявляють критичні умови, за відсутності яких технологічно бездоганне рішення не спрацює. Показовим є проєкт Quayside у Торонто (2017–2020), у межах якого компанія Sidewalk Labs планувала створити квартал, спроектований навколо суцільного збору даних. Проєкт було згорнуто у травні 2020 року; офіційною причиною названо економічну невизначеність, проте дослідники пов'язують невдачу передусім із неспроможністю запропонувати легітимну модель управління даними та із втратою суспільної довіри [14]. Другий тип невдач ілюструє місто Сонгдо (Південна Корея), спроектоване «з чистого аркуша»: технологічна досконалість інфраструктури

не компенсувала браку органічного міського попиту. Спільною рисою обох випадків є розрив між технологічною пропозицією та інституційно-соціальним попитом, що підтверджує пріоритет показників прийняття над показниками технологічної досконалості, а соціальну ліцензію на діяльність (social licence to operate) — як критичний ресурс цифрового проєкту території.

На основі проаналізованих кейсів можна зробити декілька висновків. По-перше, тип кризи детермінує оптимальну роль держави: фінансова криза виправдовує стимулювання попиту, репутаційна вимагає комунікаційного лідерства, безпекова — інфраструктурного, а криза інклюзії — протокольної стандартизації. По-друге, у всіх успішних кейсах цифровий інструмент виконував подвійну функцію — операційну (надання послуги) та символічну (демонстрація нової якості врядування), і саме друга становить власне маркетинговий зміст цифровізації. По-третє, спільним знаменником невдач є не технологічний, а інституційний дефіцит, що дозволяє переформулювати центральну гіпотезу дослідження: обмежувальним чинником цифрової трансформації території виступає не пропозиція технологій, а здатність інституцій генерувати довіру.

Методологія перенесення досвіду. Для успішної адаптації світових практик у вітчизняних реаліях недостатньо простого копіювання. Необхідно враховувати контекст залежності від шляху, згідно з яким минулі рішення та інституційна історія регіону визначають його здатність до інновацій [7]. Процес науково обґрунтованого перенесення успішної цифрової політики має включати шість стратегічних етапів: комплексне вимірювання (створення рамки показників); формування політичної візії та координація центральної й регіональної влади; стимулювання державного попиту через цифрові реєстри та сервіси; синхронізацію попиту і пропозиції через програми цифрової освіти; інституційну та фінансову підтримку ІКТ-сектору; створення надійного правового каркасу, що включає захист персональних даних і кібербезпеку.

Теоретичною основою цього алгоритму може стати концепція перенесення політики, яка описує

використання знань про досвід однієї адміністративної системи для формування політики в іншій [5]. Важливо розрізняти, що саме переноситься: цілі політики, конкретні інструменти, інституційні форми або негативні уроки — знання про рішення, які не спрацювали. У цифровій сфері найлегше переносяться інструменти (сервіси, реєстри, платформи), тоді як їхня результативність залежить від інституцій, відтворити які найважче. Саме ця асиметрія пояснює, чому формально однакові рішення дають у різних країнах різні результати.

Перенесення може відбуватися з різним ступенем: пряме копіювання, емуляція, комбінування елементів кількох зразків або використання досвіду лише як джерела натхнення [5]. Вибір ступеня має визначатися інституційною відстанню між донором і реципієнтом, а не привабливістю зразка чи його місцем у міжнародних рейтингах. Теоретично цю відстань можна формалізувати через агрегований показник придатності практики до перенесення, що поєднував би інституційну близькість, абсорбційну здатність, рівень цифрової довіри та правову сумісність території.

Невдалі кейси перенесення можна розділити на три типи. Неінформоване перенесення виникає, коли реципієнт орієнтується на публічний образ практики, а не на механізми її роботи. Неповне перенесення означає, що запозичено не всі елементи, які забезпечували успіх: наприклад, скопійовано сервіс без того рівня суспільної довіри, який робив його дієвим. Невідповідне перенесення є наслідком ігнорування правових, економічних чи культурних відмінностей. Така типологія дозволяє пояснювати невдачу конкретним дефектом процедури запозичення, а не загальною «неготовністю території».

Можливості реципієнта обмежують два чинники: траєкторна залежність, за якої попередні рішення звужують простір доступних альтернатив [7], та абсорбційна здатність — спроможність засвоїти й застосувати зовнішні знання, яка формується попереднім досвідом і не набувається одномоментно [15]. Узагальнено процес перенесення цифрової політики можна подати як послідовність аналітичних кроків із контролем ризиків на кожному з них (рис. 2).

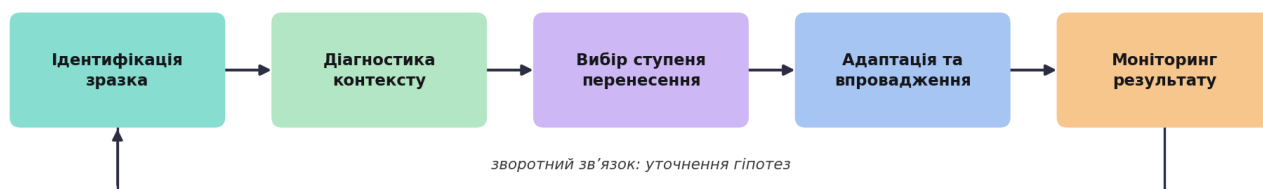


Рис. 2 – Модель перенесення цифрової політики*

*Джерело: складено авторами

Схема відображає перехід від лінійної моделі «запозичив — упровадив» до циклічної: результат моніторингу повертається на етап ідентифікації, і перенесення стає процесом послідовної перевірки

управлінських гіпотез. Принциповим є розміщення діагностики контексту перед вибором ступеня перенесення, оскільки пропуск саме цього кроку найчастіше призводить до невдач.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Бенчмаркінг територій у поєднанні з цифровими маркетинговими стратегіями є дієвим інструментом антикризового управління. Досвід провідних країн світу доводить, що цифровізація є ефективною лише тоді, коли вона супроводжується чітким стратегічним позиціонуванням регіону.

Проведене дослідження дозволяє сформулювати такі висновки. По-перше, територіальний бенчмаркінг у цифрову епоху змінює свою функцію: з інструменту рейтингового позиціонування він перетворюється на діагностичний механізм виявлення розривів розвитку та перевірки управлінських гіпотез. По-друге, порівняльний аналіз міжнародних кейсів засвідчує відсутність універсальної моделі цифровізації: тип кризи-тригера детермінує оптимальну роль держави — від «якірного клієнта» (Південна Корея) та архітектора інфраструктури (Естонія) до розробника відкритих протоколів (Індія) і гаранта прозорості

комунікацій (Японія). По-третє, негативні кейси доводять, що вирішальним обмеженням є не технологічна спроможність, а рівень суспільної довіри та якість інституційного управління даними. По-четверте, переважно національний рівень агрегації наявних індексів актуалізує завдання розбудови в Україні власної системи регіональних цифрових індикаторів, сумісної з інструментарієм Європейського Союзу.

Перспективними напрямками подальших досліджень є розробка моделі що надасть можливість проводити бенчмаркінг на регіональному рівні, з урахуванням ключових обмежень, прогалинах в стандартизації та узгодженням даних між регіонами. Для України використання методології перенесення досвіду азійських, європейських та північноамериканських країн може стати основою повоєнного економічного відновлення та підвищення глобальної конкурентоспроможності її регіонів.

Література

1. Camp R. C. Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance. Milwaukee : ASQC Quality Press, 1989. 299 p.
2. OECD Regions and Cities at a Glance 2020. Paris : OECD Publishing, 2020. 176 p.
3. Kotler P., Haider D. H., Rein I. Marketing Places. New York : Free Press, 1993. 388 p.
4. Zlatković M. Tourism Destination Benchmarking Analysis // European Journal of Multidisciplinary Studies. 2016. Vol. 1, No. 2. P. 291–299.
5. Dolowitz D. P., Marsh D. Learning from Abroad: The Role of Policy Transfer in Contemporary Policy-Making // Governance. 2000. Vol. 13, No. 1. P. 5–23. DOI: <https://doi.org/10.1111/0952-1895.00121>
6. Oyibo K., Morita P. P. COVID Alert: Factors Influencing the Adoption of Exposure Notification Apps Among Canadian Residents // Frontiers in Digital Health. 2022. Vol. 4. Art. 842740. DOI: <https://doi.org/10.3389/fdgh.2022.842740>
7. Martin R., Sunley P. Path Dependence and Regional Economic Evolution // Journal of Economic Geography. 2006. Vol. 6, No. 4. P. 395–437. DOI: <https://doi.org/10.1093/jeg/lbl012>
8. Espeland W. N., Sauder M. Rankings and Reactivity: How Public Measures Recreate Social Worlds // American Journal of Sociology. 2007. Vol. 113, No. 1. P. 1–40. DOI: <https://doi.org/10.1086/517897>
9. Handbook on Constructing Composite Indicators: Methodology and User Guide / OECD, Joint Research Centre. Paris : OECD Publishing, 2008. 158 p.
10. DiMaggio P. J., Powell W. W. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields // American Sociological Review. 1983. Vol. 48, No. 2. P. 147–160. DOI: <https://doi.org/10.2307/2095101>
11. Peck J., Theodore N. Fast Policy: Experimental Statecraft at the Thresholds of Neoliberalism. Minneapolis : University of Minnesota Press, 2015. 320 p.
12. United Nations E-Government Survey 2024: Accelerating Digital Transformation for Sustainable Development / United Nations, Department of Economic and Social Affairs. New York : United Nations, 2024. 300 p.
13. Ten Years of UPI: Implications of India's Digital Public Infrastructure for Data Protection / Center for Strategic and International Studies. Washington, DC : CSIS, 2026.
14. Artyushina A. Is Civic Data Governance the End of the Smart City? Toronto's Sidewalk Labs and the Urban Data Trust // Telematics and Informatics. 2020. Vol. 55. Art. 101456. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tele.2020.101456>
15. Cohen W. M., Levinthal D. A. Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation // Administrative Science Quarterly. 1990. Vol. 35, No. 1. P. 128–152. DOI: <https://doi.org/10.2307/2393553>
16. Kattel R., Mergel I. Estonia's Digital Transformation: Mission Mystique and the Hiding Hand // UCL Institute for Innovation and Public Purpose Working Paper. 2018. No. 2018-09.
17. Charnock G., March H., Ribera-Fumaz R. From Smart to Rebel City? Rethinking Urban Sovereignty in an Age of Technological Capitalism // Urban Studies. 2021. Vol. 58, No. 3. P. 581–600. DOI: <https://doi.org/10.1177/0042098019872119>

Стаття надійшла 04.04.2026
Стаття прийнята до друку 18.04.2026
Доступно в мережі Internet 15.07.2026

Volkova A.

Postgraduate student

Department of Marketing, Entrepreneurship and Trade

Odesa National University of Technology

Kanatna str., 112, Odesa, Ukraine, 65039

E-mail: volkovanastasia.w@gmail.com

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4414-6592>**Ivanchenkova L.**

Doctor of Economics, Professor

Department of Finance, Accounting and Audit

Odesa National University of Technology

Kanatna str., 112, Odesa, Ukraine, 65039

E-mail: ivanchenkovalarisa@gmail.com

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8461-7846>

DIGITAL TRANSFORMATION AND TERRITORIAL BENCHMARKING: THEORETICAL ASPECTS AND GLOBAL EXPERIENCE OF IMPLEMENTING MARKETING STRATEGIES

The article provides a comprehensive study of the theoretical and methodological foundations of territorial benchmarking and its transformation under the influence of digital technologies. It has been substantiated that under conditions of globalization, economic instability and rapid technological change, benchmarking evolves from a corporate management technique into a basic mechanism of strategic planning of regional development based on evidence-based decision making.

The development of the methodology has been systematized, and a periodization of territorial benchmarking into three generations — descriptive (ranking), diagnostic (process) and digital (predictive) — has been proposed. The key difference of the third generation lies in the temporal logic of comparison: while the first two generations compared territories *ex post*, digital benchmarking makes it possible to compare development trajectories and forecasted states *ex ante*.

Particular attention has been paid to the critical reception of the method: Goodhart's law, the reactivity of rankings, the methodological sensitivity of composite indicators, and the effect of mimetic isomorphism. The latter generates the benchmarking paradox in place marketing: the more accurately a territory copies the model of a leader, the less differentiated its value proposition becomes, since the source of a place's competitiveness is uniqueness rather than conformity to a standard.

A comparative analysis of international systems for measuring digital development (EGDI, LOSI, DESI, the Regional Innovation Scoreboard and the IMD Smart City Index) reveals a systemic asymmetry between the national level of aggregation and the regional level at which management decisions are actually taken. The experience of South Korea, Japan, Canada, Estonia, Barcelona and India has been examined, together with the negative cases of Toronto (Quayside) and Songdo, which demonstrate the priority of adoption rates over technological sophistication.

The theoretical foundations of policy transfer have been examined with regard to path dependence and the limits of a territory's absorptive capacity. Three types of defective borrowing — uninformed, incomplete and inappropriate transfer — have been systematized, and the process of transferring digital policy has been presented as a generalized model combining a sequence of analytical steps with risk control at each of them. The results are of practical importance for developing models of benchmarking at the regional level.

Key words: territorial benchmarking, digital transformation, marketing strategies, policy transfer, ICT sector, regional development, competitiveness of territories.

References

1. Camp, R. C. (1989). *Benchmarking: The search for industry best practices that lead to superior performance*. ASQC Quality Press.
2. OECD. (2020). *OECD regions and cities at a glance 2020*. OECD Publishing.
3. Kotler, P., Haider, D. H., & Rein, I. (1993). *Marketing places: Attracting investment, industry, and tourism to cities, states, and nations*. Free Press.
4. Zlatković, M. (2016). Tourism destination benchmarking analysis. *European Journal of Multidisciplinary Studies*, 1(2), 291–299.

5. Dolowitz, D. P., & Marsh, D. (2000). Learning from abroad: The role of policy transfer in contemporary policy-making. *Governance*, 13(1), 5–23. DOI: <https://doi.org/10.1111/0952-1895.00121>
6. Oyibo, K., & Morita, P. P. (2022). COVID Alert: Factors influencing the adoption of exposure notification apps among Canadian residents. *Frontiers in Digital Health*, 4, 842740. DOI: <https://doi.org/10.3389/fdgth.2022.842740>
7. Martin, R., & Sunley, P. (2006). Path dependence and regional economic evolution. *Journal of Economic Geography*, 6(4), 395–437. DOI: <https://doi.org/10.1093/jeg/lbl012>
8. Espeland, W. N., & Sauder, M. (2007). Rankings and reactivity: How public measures recreate social worlds. *American Journal of Sociology*, 113(1), 1–40. DOI: <https://doi.org/10.1086/517897>
9. OECD, & Joint Research Centre. (2008). *Handbook on constructing composite indicators: Methodology and user guide*. OECD Publishing.
10. DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160. DOI: <https://doi.org/10.2307/2095101>
11. Peck, J., & Theodore, N. (2015). *Fast policy: Experimental statecraft at the thresholds of neoliberalism*. University of Minnesota Press.
12. United Nations, Department of Economic and Social Affairs. (2024). *United Nations e-government survey 2024: Accelerating digital transformation for sustainable development*. United Nations.
13. Center for Strategic and International Studies. (2026). *Ten years of UPI: Implications of India's digital public infrastructure for data protection*. CSIS.
14. Artyushina, A. (2020). Is civic data governance the end of the smart city? Toronto's Sidewalk Labs and the urban data trust. *Telematics and Informatics*, 55, 101456. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tele.2020.101456>
15. Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128–152. DOI: <https://doi.org/10.2307/2393553>
16. Kattel, R., & Mergel, I. (2018). *Estonia's digital transformation: Mission mystique and the hiding hand* (UCL IIPP Working Paper 2018-09). UCL Institute for Innovation and Public Purpose.
17. Charnock, G., March, H., & Ribera-Fumaz, R. (2021). From smart to rebel city? Rethinking urban sovereignty in an age of technological capitalism. *Urban Studies*, 58(3), 581–600. DOI: <https://doi.org/10.1177/0042098019872119>

Received 04 April 2026

Approved 18 April 2026

Available in Internet 15.07.2026

Цитування згідно ДСТУ 8302:20

Волкова А.Ю., Іванченкова Л.В. Цифрова трансформація та територіальний бенчмаркінг: теоретичні аспекти та світовий досвід імплементації маркетингових стратегій // Економіка харчової промисловості. 2026. Т.18, вип. 2. С. 96-104.

Cite as APA style citation

Volkova, A. & Ivanchenkova, L. (2026). Digital transformation and territorial benchmarking: theoretical aspects and global experience of implementing marketing strategies. *Food Industry Economics*, 18(2), 96-104.