

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва
Кафедра маркетингу

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ
ДО ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ
«СТРАТЕГІЧНИЙ БЕНЧМАРКІНГ»

Київ -2026

Воскобоєва О.В., Ромащенко О.С., Снітко А.С.

Методичні рекомендації до вивчення дисципліни «Стратегічний бенчмаркінг» для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти, спеціальності D5 «Маркетинг. Київ: ДУІКТ, 2026. 101 с.

Затверджено на засіданні кафедри маркетингу
Протокол № 14 від 28.05.2026 р.

Методичні рекомендації містять основні аспекти загальних принципів використання стратегічного бенчмаркінгу в діяльності підприємств, технологічних засад проведення стратегічного бенчмаркінгу та схеми здійснення стратегічного бенчмаркінгу, особливості використання стратегічного бенчмаркінгу у веб-маркетингу.

©Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій (ДУІКТ)
©Кафедра маркетингу, 2026
©Воскобоєва Олена Володимирівна, 2026
©Ромащенко Ольга Сергіївна, 2026
©Снітка Артем Сергійович, 2026

ВСТУП

Сучасне бізнес-середовище характеризується високою динамічністю, посиленням конкурентної боротьби, швидкими технологічними змінами та постійним зростанням вимог споживачів. За таких умов забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства потребує не лише ефективного використання наявних ресурсів, а й здатності систематично аналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище, виявляти кращі управлінські практики та своєчасно адаптувати їх до особливостей власної діяльності. Одним із сучасних інструментів стратегічного управління, який дає змогу реалізувати такий підхід, є стратегічний бенчмаркінг.

Стратегічний бенчмаркінг являє собою цілеспрямований процес порівняння стратегій, бізнес-моделей, управлінських підходів, ключових показників діяльності та практик підприємства з відповідними характеристиками провідних конкурентів, галузевих лідерів або інших організацій, досвід яких може бути корисним для досягнення стратегічних цілей. Його значення полягає не у механічному копіюванні чужого досвіду, а у виявленні причин відмінностей у результатах діяльності, визначенні потенціалу для вдосконалення та формуванні власних стратегічних рішень з урахуванням специфіки підприємства.

Вивчення дисципліни «Стратегічний бенчмаркінг» спрямоване на формування у здобувачів вищої освіти системного розуміння сучасних підходів до стратегічного аналізу та оцінювання конкурентних позицій підприємств. Особлива увага приділяється взаємозв'язку бенчмаркінгу зі стратегічним управлінням, конкурентним аналізом, маркетингом, управлінням персоналом, операційною діяльністю, цифровою трансформацією та концепціями сталого розвитку.

Методичні рекомендації розроблено з метою забезпечення здобувачів необхідними методичними орієнтирами для засвоєння теоретичного матеріалу, підготовки до практичних занять, виконання індивідуальних і самостійних завдань, а також формування навичок практичного застосування інструментів стратегічного бенчмаркінгу. Матеріали рекомендацій мають сприяти переходу від засвоєння теоретичних положень до їх використання під час аналізу реальних підприємств, галузей і конкурентних ситуацій.

Структура методичних рекомендацій побудована таким чином, щоб забезпечити послідовне опрацювання основних аспектів стратегічного бенчмаркінгу: від розуміння його сутності, принципів і видів до організації бенчмаркінгового процесу, визначення критеріїв порівняння, вибору еталонів, збору та аналізу інформації, оцінювання стратегічних розривів і розроблення заходів щодо вдосконалення діяльності підприємства.

У межах курсу розглядаються сучасні напрями бенчмаркінгу, зокрема конкурентний, функціональний, процесний, маркетинговий, HR-бенчмаркінг, операційний, цифровий та інноваційний бенчмаркінг, а також стратегічний бенчмаркінг сталого розвитку та ESG. Такий комплексний підхід дає змогу розглядати конкурентоспроможність підприємства не як результат окремого

напрямую діяльності, а як сукупний результат узгодженості його стратегії, ресурсів, бізнес-процесів, персоналу, інноваційної активності та взаємодії із зацікавленими сторонами.

У результаті вивчення курсу здобувач повинен:

знати: сутність, принципи, види та етапи стратегічного бенчмаркінгу; методи проведення порівняльного аналізу; підходи до оцінювання конкурентних позицій підприємства та визначення стратегічних розривів; сучасні напрями бенчмаркінгу, зокрема цифровий, інноваційний, HR, операційний та ESG-бенчмаркінг.

вміти: визначати цілі та об'єкти бенчмаркінгового дослідження; здійснювати пошук і аналіз необхідної інформації; обирати критерії та показники порівняння; проводити бенчмаркінговий аналіз; виявляти кращі практики та стратегічні розриви; розробляти рекомендації щодо адаптації кращого досвіду та підвищення конкурентоспроможності підприємств

Важливою складовою вивчення дисципліни є розвиток аналітичного та критичного мислення. Здобувачі мають навчитися не лише знаходити підприємства-еталони та порівнювати їхні показники, а й відповідати на принципово важливі запитання: чому певна організація демонструє кращі результати, які управлінські рішення забезпечують її переваги, які з них можуть бути адаптовані до іншого підприємства та яких змін потребуватиме їх упровадження. Саме такий підхід перетворює бенчмаркінг із простого інструменту порівняння на дієвий механізм стратегічного розвитку.

Методичні рекомендації орієнтовані на активну самостійну роботу здобувачів. Виконання запропонованих завдань передбачає використання відкритих інформаційних джерел, статистичних і аналітичних даних, корпоративної звітності, галузевих оглядів, професійних рейтингів та інших інформаційних ресурсів. Це сприятиме формуванню практичних навичок пошуку, систематизації, критичного оцінювання та інтерпретації інформації, необхідної для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень.

Отже, вивчення курсу «Стратегічний бенчмаркінг» має не лише теоретичне, а й практичне значення. Опанування його інструментарію дозволяє здобувачам сформувати сучасне бачення управління конкурентоспроможністю підприємства, навчитися використовувати досвід кращих організацій як джерело стратегічних ідей та розробляти обґрунтовані пропозиції щодо підвищення ефективності й стійкості діяльності підприємства в умовах мінливого конкурентного середовища.

ТЕМА 1. ПОНЯТТЯ СТРАТЕГІЧНОГО БЕНЧМАРКІНГУ: СУТНІСТЬ, ЗМІСТ, ЦІЛІ ТА ЗАВДАННЯ

Питання для обговорення

1. У чому полягає сутність стратегічного бенчмаркінгу та чим він відрізняється від звичайного порівняння результатів діяльності підприємств?
2. Чому в сучасних умовах підприємству недостатньо орієнтуватися лише на власний досвід?
3. Яку роль стратегічний бенчмаркінг відіграє у формуванні та реалізації стратегії підприємства?
4. Чому стратегічний бенчмаркінг можна розглядати як «міст» між стратегічним аналізом і стратегічними діями?
5. Як змінювалися об'єкти та завдання бенчмаркінгу в процесі його історичного розвитку?
6. Чого сучасний стратегічний бенчмаркінг може навчитися з досвіду японських підприємств та концепції «dantotsu»?
7. Яке значення для розвитку бенчмаркінгу мав досвід компанії Херох?
8. Чому еволюція бенчмаркінгу відбувалася від порівняння продукції до порівняння процесів, стратегій і моделей розвитку?
9. Що таке бенчмарк і за якими критеріями підприємство повинно обирати еталон для порівняння?
10. Чим відрізняються внутрішній, конкурентний, галузевий, міжгалузевий та глобальний бенчмаркінг?
11. У яких ситуаціях підприємству доцільніше використовувати міжгалузевий бенчмаркінг, ніж порівняння з прямими конкурентами?
12. Чому найкращим еталоном для підприємства не завжди є його безпосередній конкурент?
13. Що являє собою бенчмаркінговий розрив і чому його недостатньо просто виміряти?
14. Чому визначення причин стратегічного розриву є важливішим, ніж констатація самого факту відставання?
15. Як ключові фактори успіху пов'язані з формуванням конкурентних переваг підприємства?
16. Чому наявність певного ресурсу або компетенції ще не означає наявності конкурентної переваги?
17. Чи повинен стратегічний бенчмаркінг бути спрямований на те, щоб підприємство стало таким самим, як лідер? Чому?
18. У чому полягає відмінність між копіюванням кращої практики та її стратегічною адаптацією?
19. Які основні проблеми можуть знизити ефективність стратегічного бенчмаркінгу: нестача інформації, неправильний вибір еталона, відмінність умов діяльності чи механічне копіювання?

20. Як стратегічний бенчмаркінг може перетворити зовнішній досвід на внутрішнє знання, компетенцію та стійку конкурентну перевагу підприємства?

Питання для дискусії

- «Чи може підприємство стати лідером, постійно орієнтуючись на досвід інших?»
- «Що важливіше для бенчмаркінгу: знайти того, хто працює краще, чи зрозуміти, чому він працює краще?»
- «Чи завжди скорочення відставання від конкурента означає підвищення конкурентоспроможності?»
- «Де закінчується бенчмаркінг і починається копіювання конкурента?»
- «Порівняти - зрозуміти - навчитися - адаптувати - удосконалити - перевершити: чи є цей алгоритм універсальним для будь-якого підприємства?»

Практичні ситуації

Практична ситуація 1. «Хто є еталоном?»

Підприємство «Альфа» виробляє побутову техніку та поступово втрачає частину ринку. Керівництво вирішило провести бенчмаркінг.

На ринку є три компанії:

- Компанія А має найбільшу частку ринку;
- Компанія Б має найвищий рівень задоволеності клієнтів;
- Компанія В демонструє найнижчу собівартість продукції.

Керівництво підприємства пропонує обрати Компанію А як єдиний еталон.

Завдання:

1. Чи є рішення керівництва правильним?
2. Яку компанію доцільно обрати еталоном?
3. Чи можна використовувати декілька еталонів одночасно?
4. Які показники необхідно порівняти з кожною компанією?
5. Сформулюйте рекомендації для підприємства «Альфа».

Проблемне питання:

Чи завжди підприємство з найбільшою часткою ринку є найкращим бенчмарком?

Практична ситуація 2. «Конкурент не завжди є найкращим учителем»

Мережа супермаркетів «Добробут» має проблеми з обслуговуванням клієнтів. Керівництво планує провести бенчмаркінг.

Було запропоновано три варіанти:

Варіант А — порівнятися з найближчим конкурентом.

Варіант Б — дослідити практику провідної мережі супермаркетів.

Варіант В — вивчити досвід авіакомпанії, яка відома високим рівнем клієнтського сервісу.

Завдання:

1. Який варіант ви вважаєте найбільш доцільним?
2. Чи можна використати досвід компанії з іншої галузі?
3. Які саме елементи клієнтського досвіду можна порівняти?
4. Які ризики має міжгалузовий бенчмаркінг?
5. Запропонуйте систему з 5 показників для порівняння.

Практична ситуація 3. «Великий стратегічний розрив»

Підприємство «ЕкоПродукт» порівняло свої результати з підприємством-лідером.

Показник	«ЕкоПродукт»	Лідер
Частка ринку	12 %	21 %
Повторні покупки	34 %	52 %
Конверсія сайту	2,1 %	4,5 %
Витрати на залучення клієнта	48 €	29 €
NPS	42	67

Керівник зробив висновок: «Ми відстаємо за всіма показниками, тому потрібно просто перейняти досвід лідера».

Завдання:

1. Чи правильний висновок керівника?
2. Які показники свідчать про найбільш критичні розриви?
3. Які причини можуть пояснювати відставання?
4. Які додаткові дані необхідно зібрати?
5. Які практики лідера доцільно дослідити першочергово?

Додаткове питання:

Чи означає найбільший числовий розрив найбільшу стратегічну проблему?

Практична ситуація 4. «Копіювати чи адаптувати?»

Інтернет-магазин «Style» вивчив програму лояльності свого головного конкурента.

Конкурент використовує:

- персональні пропозиції;
- бонуси за повторні покупки;
- мобільний застосунок;
- спеціальні пропозиції до дня народження;
- систему статусів клієнтів.

Керівництво «Style» вирішило повністю скопіювати цю систему.

Через шість місяців результати виявилися слабкими.

Завдання:

1. Чому копіювання не забезпечило очікуваного результату?
2. Які фактори необхідно було дослідити перед запозиченням практики?

3. Як відрізняється копіювання від адаптації?
4. Які елементи системи конкурента доцільно залишити?
5. Запропонуйте власну адаптовану програму лояльності.

Дискусійне питання:

Чи може краща практика конкурента стати основою для створення власної інноваційної практики?

Практична ситуація 5. «Внутрішній бенчмаркінг»

Компанія має 5 регіональних підрозділів.

Підрозділ	Продажі на 1 працівника	Задоволеність клієнтів
Київ	420 тис. грн	78 %
Львів	510 тис. грн	84 %
Одеса	390 тис. грн	72 %
Дніпро	570 тис. грн	89 %
Харків	460 тис. грн	81 %

Керівництво хоче підвищити ефективність усіх підрозділів.

Завдання:

1. Який вид бенчмаркінгу доцільно використати?
2. Який підрозділ може бути внутрішнім еталоном?
3. Чи достатньо порівняти лише продажі?
4. Які додаткові показники необхідно дослідити?
5. Як поширити кращу практику одного підрозділу на інші?

Практична ситуація 6. «Пошук кращої практики за межами галузі»

Логістична компанія «ТрансЛогістик» має проблему: замовлення клієнтів обробляються занадто повільно.

Керівництво розглядає можливість вивчення:

- конкурентів у логістичній галузі;
- практики Amazon;
- роботи ресторанів швидкого обслуговування;
- системи обслуговування пасажирів аеропортів.

Завдання:

1. Які варіанти можна віднести до міжгалузевого бенчмаркінгу?
2. Який досвід може бути найбільш корисним?
3. Які саме процеси необхідно досліджувати?
4. Як визначити, чи можна перенести певну практику на логістичне підприємство?
5. Запропонуйте алгоритм адаптації запозиченої практики.

Практична ситуація 7. «Фактор успіху чи просто хороший показник?»

Підприємство «Мобайл» має вищий за середньогалузевий рівень витрат на рекламу, але водночас демонструє високі темпи зростання продажів.

Конкурент витрачає на рекламу на 30 % менше, але має вищу рентабельність маркетингових інвестицій.

Керівництво «Мобайл» вважає, що головною проблемою є надто великі рекламні витрати.

Завдання:

1. Чи можна погодитися з таким висновком?
2. Які фактори необхідно порівняти додатково?
3. Як визначити ключовий фактор успіху?
4. Чи може більший рівень витрат бути виправданим?
5. Які КРІ ви запропонуєте для бенчмаркінгового аналізу маркетингу?

Практична ситуація 8. «Від розриву до конкурентної переваги»

Підприємство виявило, що конкурент має:

- швидшу доставку;
- кращий мобільний застосунок;
- вищу частку повторних покупок;
- нижчі витрати на обслуговування клієнтів.

Керівництво пропонує поетапно скопіювати всі практики конкурента.

Завдання:

Розробіть власний алгоритм дій за схемою:

1. Виявити розрив →
2. Встановити причину →
3. Дослідити практику конкурента →
4. Визначити механізм успіху →
5. Адаптувати практику →
6. Впровадити →
7. Виміряти результат →
8. Сформулювати власну конкурентну перевагу.

Для кожного етапу запропонуйте конкретні дії підприємства.

Практична ситуація 9. «Який вид бенчмаркінгу обрати?»

Для кожної ситуації визначте найбільш доцільний вид бенчмаркінгу:

Ситуація	Варіант
Порівняння роботи двох магазинів однієї мережі	
Порівняння з головним конкурентом	
Порівняння із середніми показниками галузі	
Вивчення практики компанії з іншої галузі	
Порівняння з міжнародними лідерами	

Завдання: визначте вид бенчмаркінгу та обґрунтуйте свій вибір.

Практична ситуація 10. «Чи потрібен підприємству бенчмаркінг?»

Підприємство демонструє стабільне зростання:

- продажі зростають на 15 % щороку;

- прибуток збільшується;
- частка ринку стабільна;
- клієнти задоволені;
- персонал має високу мотивацію.

Директор вважає: «Якщо у нас усе добре, немає сенсу витрачати кошти на бенчмаркінг».

Завдання:

1. Чи погоджуєтесь ви з позицією директора?
2. Які ризики приховує відмова від бенчмаркінгу?
3. Який вид бенчмаркінгу доцільно провести?
4. Які показники слід порівняти?
5. Як бенчмаркінг може допомогти підприємству перейти від «хороших» результатів до «кращих»?

Підсумкове практичне завдання «Розробіть мініпроект стратегічного бенчмаркінгу»

Студенти обирають реальне підприємство та самостійно визначають проблему, яку воно може вирішити за допомогою бенчмаркінгу.

Необхідно заповнити таку схему:

Елемент	Рішення студента
Підприємство	
Стратегічна проблема	
Мета бенчмаркінгу	
Об'єкт порівняння	
Вид бенчмаркінгу	
Підприємство-еталон	
5 ключових показників	
Очікуваний розрив	
Можливі причини розриву	
Краща практика	
Можливість її адаптації	
Запропоноване рішення	
Очікуваний результат	

ТЕСТИ

1. Що означає термін «benchmark» у контексті бенчмаркінгу?
 - А) Конкурент
 - Б) Еталон або точка відліку
 - В) Стратегічна проблема
 - Г) Ринковий сегмент

2. У чому полягає сутність стратегічного бенчмаркінгу?

- А) У механічному копіюванні діяльності конкурентів
- Б) У систематичному порівнянні підприємства з еталонами для виявлення розривів та вдосконалення діяльності
- В) У проведенні рекламних кампаній
- Г) У визначенні собівартості продукції

3. На яке питання насамперед відповідає стратегічний бенчмаркінг?

- А) Скільки працівників має підприємство?
- Б) Який товар є найдешевшим?
- В) Хто досягає кращих результатів, чому і що можна зробити для покращення власних результатів?
- Г) Який обсяг реклами здійснюють конкуренти?

4. Головною відмінністю стратегічного бенчмаркінгу від традиційного порівняльного аналізу є:

- А) Орієнтація лише на минулі результати
- Б) Орієнтація на майбутню стратегічну позицію підприємства
- В) Використання виключно фінансових показників
- Г) Відмова від аналізу конкурентів

5. Що є предметом стратегічного бенчмаркінгу?

- А) Лише ціна продукції
- Б) Лише обсяг продажів
- В) Стратегічні рішення, бізнес-модель, конкурентна позиція, цілі та компетенції підприємства
- Г) Тільки рекламна діяльність

6. Що таке бенчмаркінговий розрив?

- А) Різниця між плановими та фактичними витратами
- Б) Різниця між результатами підприємства та результатами підприємства-еталона
- В) Різниця між двома товарами
- Г) Різниця між кількістю працівників підприємств

7. Чому виявлення бенчмаркінгового розриву не є кінцевим результатом дослідження?

- А) Тому що необхідно встановити причини виникнення розриву
- Б) Тому що потрібно змінити підприємство-еталон
- В) Тому що необхідно відмовитися від порівняння
- Г) Тому що потрібно збільшити кількість конкурентів

8. Який вид бенчмаркінгу передбачає порівняння підрозділів одного підприємства?

- А) Конкурентний
- Б) Галузевий
- В) Внутрішній
- Г) Глобальний

9. Конкурентний бенчмаркінг передбачає:

- А) Порівняння різних підрозділів підприємства
- Б) Порівняння підприємства з безпосередніми конкурентами
- В) Порівняння підприємств різних країн
- Г) Порівняння підприємств різних галузей

10. У чому полягає сутність міжгалузевого бенчмаркінгу?

- А) У порівнянні підприємства з його прямим конкурентом
- Б) У порівнянні підрозділів одного підприємства
- В) У пошуку кращих практик за межами власної галузі
- Г) У порівнянні підприємств однієї країни

11. Який вид бенчмаркінгу передбачає порівняння підприємств, що функціонують у різних країнах?

- А) Внутрішній
- Б) Конкурентний
- В) Галузевий
- Г) Глобальний

12. Що таке партнер по бенчмаркінгу?

- А) Будь-який постачальник підприємства
- Б) Організація, яка є взірцем для порівняння та може погодитися на обмін інформацією і досвідом
- В) Представник державного органу
- Г) Споживач продукції підприємства

13. Які фактори належать до факторів ринкового походження?

- А) Кваліфікація персоналу та технологічні можливості
- Б) Інноваційний потенціал та ефективність виробництва
- В) Якість продукту, репутація бренду, рівень сервісу
- Г) Організаційна структура та система управління

14. Які фактори належать до факторів ресурсного походження?

- А) Репутація бренду та лояльність споживачів
- Б) Кваліфікація персоналу, технологічні можливості та інноваційний потенціал
- В) Якість обслуговування та швидкість доставки
- Г) Впізнаваність бренду та імідж підприємства

15. Що формують реалізовані фактори ресурсного походження?
- А) Ринкові фактори успіху
 - Б) Ключові компетенції підприємства
 - В) Ринкові сегменти
 - Г) Стратегічні розриви
16. Що формується в результаті поєднання ринкових факторів успіху та ключових компетенцій?
- А) Конкурентний потенціал підприємства
 - Б) Товарний асортимент
 - В) Рекламний бюджет
 - Г) Система ціноутворення
17. Яка головна мета стратегічного бенчмаркінгу?
- А) Збільшення кількості конкурентів
 - Б) Виявлення та усунення конкурентних недоліків і формування передумов для довгострокової конкурентоспроможності
 - В) Скорочення чисельності персоналу
 - Г) Збільшення витрат на рекламу
18. Чому стратегічний бенчмаркінг не передбачає механічного копіювання практики конкурента?
- А) Тому що досвід інших підприємств не має значення
 - Б) Тому що умови, ресурси, культура та технології підприємств можуть відрізнятися
 - В) Тому що конкуренти не можуть бути підприємствами-еталонами
 - Г) Тому що бенчмаркінг використовується тільки всередині підприємства
19. Який етап стратегічного бенчмаркінгу передбачає встановлення причин відмінностей між підприємством та еталоном?
- А) Вибір підприємства-еталона
 - Б) Каузальний аналіз
 - В) Збір інформації
 - Г) Моніторинг
20. Яка формула найкраще відображає логіку стратегічного бенчмаркінгу?
- А) Порівняти → скопіювати → повторити
 - Б) Знайти конкурента → змінити ціну → збільшити рекламу
 - В) Порівняти → зрозуміти → навчитися → адаптувати → удосконалити → перевершити
 - Г) Проаналізувати → скласти рейтинг → завершити дослідження

Завдання для самостійної роботи

Завдання 1. «Розкрити сутність стратегічного бенчмаркінгу та визначити його роль у формуванні конкурентних переваг підприємства».

Студенту необхідно:

- пояснити поняття «стратегічний бенчмаркінг»;
- визначити його основні цілі та завдання;
- охарактеризувати відмінності стратегічного бенчмаркінгу від оперативного (тактичного) бенчмаркінгу;
- обґрунтувати, яким чином результати бенчмаркінгового дослідження можуть використовуватися під час розроблення та коригування стратегії підприємства.

Результат: підготувати аналітичну відповідь обсягом 2–3 сторінки та скласти порівняльну таблицю «Стратегічний і оперативний бенчмаркінг».

Завдання 2. Розробити концепцію стратегічного бенчмаркінгового дослідження для обраного підприємства».

На прикладі конкретного підприємства (українського або міжнародного) студент має:

1. визначити стратегічну проблему або напрям діяльності, який доцільно дослідити методом бенчмаркінгу;
2. сформулювати мету та 3–5 завдань бенчмаркінгового дослідження;
3. визначити 2–3 підприємства, які можуть виступати еталонами для порівняння;
4. запропонувати ключові показники, за якими доцільно здійснювати порівняння;
5. сформулювати очікувані результати дослідження та можливі стратегічні рішення підприємства за його підсумками.

Результат: оформити у вигляді короткого бенчмаркінгового проєкту (3–4 сторінки) зі схемою «Мета → Об'єкт порівняння → Показники → Еталон → Виявлені розриви → Стратегічні рішення».

ТЕМА 2. МЕХАНІЗМ СТРАТЕГІЧНОГО БЕНЧМАРКІНГУ

Питання для обговорення

1. Чому сучасному підприємству недостатньо аналізувати лише власні результати? Яку додаткову інформацію дає стратегічний бенчмаркінг?
2. У чому полягає принципова відмінність стратегічного бенчмаркінгу від конкурентного аналізу? Чи можна вважати їх взаємозамінними?
3. Чому стратегічний бенчмаркінг розглядають одночасно як процес порівняння та процес організаційного навчання?
4. Чи завжди підприємство з найвищою часткою ринку є найкращим підприємством-еталоном? Обґрунтуйте свою позицію.
5. Які критерії необхідно враховувати під час вибору підприємства-еталона? Що може статися, якщо еталон обрано неправильно?
6. Чому бенчмаркінгове дослідження доцільно починати із самодіагностики підприємства, а не з пошуку конкурента?

7. Що таке стратегічний розрив? Чому його виявлення не є кінцевим результатом бенчмаркінгового дослідження?

8. Чому недостатньо встановити, що конкурент має кращий показник? Яку роль відіграє дослідження причин виникнення розриву?

9. Який вид бенчмаркінгу доцільно застосувати підприємству, якщо найкращий спосіб вирішення його проблеми знаходиться в іншій галузі? Наведіть приклади.

10. Чи можна використовувати досвід міжнародних компаній українським підприємствам без адаптації? Які фактори можуть перешкоджати перенесенню кращої практики?

11. Що важливіше для стратегічного бенчмаркінгу: кількісний результат чи механізм, який забезпечив цей результат? Обґрунтуйте.

12. Чому механічне копіювання практики конкурента може не забезпечити такого самого результату? Наведіть можливі причини.

13. У чому полягає відмінність між механічним копіюванням та стратегічною адаптацією? Який підхід є більш перспективним для підприємства?

14. Чи може підприємство одночасно використовувати декілька підприємств-еталонів? У яких випадках це є доцільним?

15. Які переваги та обмеження має цифровий бенчмаркінг? Які цифрові показники, на вашу думку, найбільш інформативні для порівняння підприємств?

16. Чому концентрація лише на кількісних показниках є однією з типових помилок бенчмаркінгу? Яку якісну інформацію необхідно доповнювати до показників?

17. Як повинен бути пов'язаний бенчмаркінговий проєкт із загальною стратегією підприємства? Що може статися, якщо такого зв'язку немає?

18. Які етичні та правові обмеження необхідно враховувати під час проведення бенчмаркінгового дослідження? Чому питання конфіденційності є особливо важливим?

19. Чи може бенчмаркінг сам по собі забезпечити конкурентну перевагу підприємства? Які умови необхідні для того, щоб результати дослідження перетворилися на реальні зміни?

20. Як ви розумієте тезу: «Бенчмаркінг не робить підприємство копією лідера. Він допомагає підприємству навчитися у лідера та створити власну систему конкурентних переваг»? Наведіть практичний приклад.

Питання для дискусії

- Найкраща практика для іншого підприємства не обов'язково є найкращою практикою для нас». Чи погоджуєтесь із цим твердженням?

- «Стратегічний бенчмаркінг не створює конкурентної переваги, а лише допомагає її побачити». Чи справедливе це твердження?

- Чи може підприємство стати лідером, постійно орієнтуючись на чужі кращі практики? Де межа між навчанням у лідерів та необхідністю створювати власні інновації?

- Що небезпечніше для підприємства: не проводити стратегічний бенчмаркінг взагалі чи проводити його неправильно?
- Чи змінюється механізм стратегічного бенчмаркінгу в умовах цифрової економіки, Big Data та штучного інтелекту? Які нові можливості та ризики виникають?

Тести

1. Що є основною метою стратегічного бенчмаркінгу?
А) Збір інформації про всіх конкурентів
Б) Виявлення кращих практик та їх адаптація для вдосконалення діяльності підприємства
В) Збільшення кількості товарів
Г) Зниження чисельності персоналу
2. З чого доцільно розпочинати процес стратегічного бенчмаркінгу?
А) З вибору конкурента
Б) З копіювання кращої практики
В) Із самодіагностики та визначення стратегічної проблеми
Г) З розроблення рекламної кампанії
3. Що таке стратегічний розрив у бенчмаркінгу?
А) Різниця між чисельністю персоналу двох підприємств
Б) Відмінність між результатами підприємства та відповідним показником еталона
В) Різниця між цінами двох товарів
Г) Відмінність між рекламними кампаніями
4. Що необхідно зробити після виявлення стратегічного розриву?
А) негайно скопіювати практику конкурента
Б) Встановити причини виникнення розриву
В) Припинити дослідження
Г) Змінити весь товарний асортимент
5. Який вид бенчмаркінгу передбачає порівняння підрозділів одного підприємства?
А) Конкурентний
Б) Галузевий
В) Внутрішній
Г) Міжгалузевий
6. Який вид бенчмаркінгу передбачає порівняння підприємства з його безпосередніми конкурентами?
А) Внутрішній
Б) Конкурентний

- В) Міжгалузевий
- Г) Функціональний

7. Підприємство вивчає систему обслуговування клієнтів авіакомпанії для вдосконалення власного сервісу. Який вид бенчмаркінгу використовується?

- А) Внутрішній
- Б) Конкурентний
- В) Міжгалузевий
- Г) Галузевий

8. Який критерій є найбільш важливим при виборі підприємства-еталона?

- А) Найбільша кількість працівників
- Б) Найдовший термін існування підприємства
- В) Відповідність його досвіду проблемі, яку необхідно вирішити
- Г) Найвища ціна продукції

9. Чому підприємство з найбільшою часткою ринку не завжди є найкращим еталоном?

- А) Тому що лідери не використовуються у бенчмаркінгу
- Б) Тому що інше підприємство може мати кращу практику за конкретним напрямом
- В) Тому що великі підприємства не мають конкурентних переваг
- Г) Тому що частка ринку не підлягає оцінюванню

10. Яка головна відмінність бенчмаркінгу від механічного копіювання конкурента?

- А) Бенчмаркінг передбачає аналіз причин успіху та адаптацію практики
- Б) Бенчмаркінг передбачає повне копіювання
- В) Бенчмаркінг не передбачає використання інформації про конкурентів
- Г) Бенчмаркінг стосується лише цінової політики

11. Що означає адаптація кращої практики?

- А) Повне копіювання діяльності підприємства-еталона
- Б) Відмова від власної стратегії
- В) Пристосування кращої практики до умов і ресурсів власного підприємства
- Г) Використання лише назви успішного інструменту

12. Чому механічне копіювання практики конкурента може бути неефективним?

- А) Усі підприємства працюють в однакових умовах
- Б) Підприємства можуть відрізнятися ресурсами, технологіями, культурою та ринковим середовищем
- В) Конкурентні практики неможливо досліджувати
- Г) Бенчмаркінг забороняє використовувати досвід конкурентів

13. Що є одним із головних завдань стратегічного бенчмаркінгу?
- А) Виявлення причин відставання підприємства від еталона
 - Б) Збільшення кількості конкурентів
 - В) Скорочення товарного асортименту
 - Г) Відмова від стратегічного планування
14. Яке твердження найточніше характеризує роль інформації в бенчмаркінгу?
- А) Інформація потрібна лише для складання рейтингу конкурентів
 - Б) Інформація використовується для порівняння, виявлення розривів та пошуку причин кращих результатів
 - В) Достатньо лише усних оцінок працівників
 - Г) Використовуються виключно фінансові дані
15. Який принцип бенчмаркінгу передбачає використання перевірених та достовірних даних?
- А) Взаємність
 - Б) Конфіденційність
 - В) Достовірність
 - Г) Адаптивність
16. Що передбачає принцип конфіденційності в бенчмаркінгу?
- А) Публікацію всієї отриманої інформації
 - Б) Захист інформації, отриманої від партнера по бенчмаркінгу
 - В) Відмову від використання зовнішніх джерел
 - Г) Використання лише відкритої реклами
17. Яка помилка виникає, якщо підприємство зосереджується лише на одному показнику?
- А) Воно може не врахувати інші важливі фактори та побічні наслідки
 - Б) Воно автоматично стає лідером
 - В) Бенчмаркінг стає неможливим
 - Г) Зникає необхідність у стратегічному аналізі
18. Що має відбутися після вивчення кращої практики підприємства-еталона?
- А) Її механічне копіювання
 - Б) Відмова від подальшого аналізу
 - В) Оцінювання можливості її адаптації та впровадження
 - Г) Заміна всіх працівників підприємства
19. Який результат свідчить про результативність стратегічного бенчмаркінгу?
- А) Велика кількість зібраної інформації
 - Б) Створення рейтингу конкурентів

- В) Реальне вдосконалення діяльності та формування конкурентних переваг
Г) Збільшення кількості підприємств-еталонів

20. Яка послідовність найкраще відображає механізм стратегічного бенчмаркінгу?

- А) Порівняти → скопіювати → впровадити → оцінити
Б) Проаналізувати → виявити розрив → встановити причини → вивчити кращу практику → адаптувати → впровадити → оцінити
В) Знайти конкурента → змінити стратегію → збільшити рекламу
Г) Визначити лідера → скопіювати його діяльність → припинити аналіз

Практичні ситуації

Практична ситуація 1. Вибір підприємства-еталона

Підприємство «ФрешМаркет», що працює у сфері роздрібної торгівлі, протягом останнього року спостерігає зниження рівня задоволеності клієнтів. Керівництво вирішило провести стратегічний бенчмаркінг.

Для порівняння розглядаються три компанії:

Потенційний еталон	Характеристика
Компанія А	найбільша частка ринку
Компанія Б	найвищий рівень задоволеності клієнтів
Компанія В	найнижчі операційні витрати

Керівник пропонує обрати компанію А, оскільки вона є лідером ринку.

Завдання: визначте стратегічну проблему «ФрешМаркет»; обґрунтуйте, яку компанію доцільно обрати еталоном; запропонуйте 5–7 показників для порівняння; поясніть, чому лідер ринку не завжди є найкращим бенчмарком; визначте, яку інформацію необхідно зібрати перед початком дослідження.

Практична ситуація 2. Виявлення стратегічного розриву

Інтернет-магазин «SmartShop» провів порівняння з одним із лідерів ринку.

Показник	SmartShop	Еталон
Конверсія сайту	2,4 %	4,1 %
Середній чек	58 €	64 €
Частка повторних покупок	31 %	49 %
Середній час доставки	3,8 дня	1,9 дня
NPS	38	62
Частка повернень	9 %	5 %

Керівництво вважає, що головною проблемою є низька конверсія сайту.

Завдання: розрахуйте абсолютні розриви за кожним показником; визначте, які з них є найбільш стратегічно значущими; поясніть, чи обов'язково найбільший кількісний розрив є головною проблемою; встановіть можливі причинно-наслідкові зв'язки між показниками; визначте, які процеси підприємства-еталона необхідно дослідити.

Практична ситуація 3. Від показника до причини

Мережа ресторанів «FoodTime» встановила, що середній час очікування замовлення становить 22 хвилини, тоді як у підприємства-еталона - 12 хвилин.

Керівник запропонував збільшити кількість працівників кухні на 30 %. Однак маркетинговий відділ вважає, що причиною можуть бути не нестача персоналу, а недоліки організації процесів.

Завдання: визначте величину бенчмаркінгового розриву; сформулюйте не менше п'яти можливих причин відставання; визначте, яку інформацію необхідно отримати про підприємство-еталон; поясніть, чому не варто одразу збільшувати чисельність персоналу; запропонуйте можливі управлінські рішення.

Практична ситуація 4. Копіювання чи адаптація?

Компанія «BeautyLine» вивчила програму лояльності лідера ринку. Вона включає мобільний застосунок, персоналізовані пропозиції, п'ять рівнів лояльності, кешбек, подарунки до дня народження та платну преміальну підписку.

Керівництво вирішило повністю відтворити цю програму. Через пів року витрати на її підтримку суттєво зросли, але частка повторних покупок майже не змінилася.

Завдання: визначте головну помилку підприємства; поясніть різницю між копіюванням та стратегічною адаптацією; встановіть, які характеристики клієнтів необхідно було дослідити; запропонуйте адаптований варіант програми лояльності; визначте KPI для оцінювання результативності запропонованих змін.

Практична ситуація 5. Внутрішній бенчмаркінг

Торгова мережа має п'ять регіональних підрозділів.

Підрозділ	Продажі на 1 працівника, тис. грн	NPS	Повторні покупки
Київ	520	61	43 %
Львів	580	68	51 %
Одеса	490	55	38 %
Дніпро	610	73	56 %
Вінниця	545	65	47 %

Завдання: визначте внутрішній еталон; розрахуйте розриви інших підрозділів відносно нього; встановіть, які практики підрозділу-лідера

необхідно дослідити; поясніть, чи можна автоматично перенести їх до інших регіонів; розробіть короткий план поширення кращої внутрішньої практики.

Практична ситуація 6. Міжгалузовий пошук кращих практик

Логістична компанія «ExpressLine» має проблему тривалого оформлення та обробки замовлень. Середній час від надходження заявки до її передачі на виконання становить 47 хвилин.

Керівництво розглядає чотири потенційні джерела кращих практик: прямого конкурента; міжнародну кур'єрську компанію; мережу ресторанів швидкого обслуговування; цифровий банк, у якому більшість операцій автоматизована.

Завдання: визначте, які види бенчмаркінгу можна застосувати; поясніть переваги міжгалузевого підходу; оберіть найбільш цікавий еталон і обґрунтуйте вибір; визначте, які процеси необхідно порівнювати; запропонуйте спосіб адаптації виявленої практики.

Практична ситуація 7. Цифровий бенчмаркінг

Компанія «ЕсоНоме» продає товари через власний сайт. Порівняння з конкурентом дало такі результати:

Показник	ЕсоНоме	Конкурент
Відвідуваність сайту, тис./міс.	85	120
Конверсія	1,8 %	3,4 %
Відмови	52 %	34 %
Середній час на сайті	1,7 хв	3,2 хв
Частка органічного трафіку	29 %	48 %

Директор пропонує просто збільшити рекламний бюджет.

Завдання: оцініть обґрунтованість пропозиції директора; визначте основні цифрові розриви; сформулюйте можливі причини відставання; визначте, які елементи сайту та цифрової стратегії конкурента необхідно дослідити; запропонуйте три першочергові заходи.

Практична ситуація 8. Один еталон чи декілька?

Виробник спортивного одягу планує вдосконалити свою конкурентну стратегію. За результатами попереднього аналізу встановлено, що:

- компанія А має найсильніший бренд;
- компанія Б є лідером цифрових продажів;
- компанія В має найефективнішу логістику;
- компанія Г демонструє найвищий рівень клієнтської лояльності.

Генеральний директор наполягає на виборі лише одного підприємства-еталона.

Завдання: оцініть позицію директора; обґрунтуйте можливість використання декількох еталонів; сформулюйте систему «напрямок бенчмаркінгу»

- еталон - показники - краща практика»; поясніть переваги та ризики такого підходу.

Практична ситуація 9. Бенчмаркінг та інформаційні обмеження

Підприємство «ТехноПлюс» обрало для бенчмаркінгу міжнародного лідера галузі. Однак більшість внутрішньої інформації про його витрати, технології, організацію процесів і продуктивність персоналу є закритою.

Менеджери пропонують відмовитися від дослідження.

Завдання: визначте можливі відкриті джерела інформації; запропонуйте непрямі показники, за допомогою яких можна оцінити діяльність еталона; поясніть, як забезпечити достовірність даних; визначте етичні межі збору інформації; оцініть, чи варто змінювати підприємство-еталон.

Практична ситуація 10. Від бенчмаркінгу до конкурентної переваги

Підприємство провело бенчмаркінг і встановило, що головний конкурент має швидшу доставку, ефективнішу CRM-систему, вищу персоналізацію пропозицій та більшу частку повторних покупок.

На засіданні керівництва виникли дві позиції:

Менеджер 1: «Необхідно максимально точно повторити систему конкурента».

Менеджер 2: «Необхідно зрозуміти, чому вона працює, а потім створити власне рішення, яке буде кращим».

Завдання: визначте, яка позиція більше відповідає концепції стратегічного бенчмаркінгу; обґрунтуйте відповідь; визначте механізми успіху конкурента, які необхідно дослідити; запропонуйте варіанти адаптації; покажіть, як запозичена практика може перетворитися на власну конкурентну перевагу.

Комплексне практичне завдання

На завершення теми студентам можна запропонувати мініпроект «Механізм стратегічного бенчмаркінгу підприємства». Студент самостійно обирає реальне підприємство та заповнює аналітичну модель:

Етап	Зміст
1. Стратегічна проблема	Що необхідно покращити?
2. Об'єкт бенчмаркінгу	Що саме будемо порівнювати?
3. Вид бенчмаркінгу	Внутрішній, конкурентний, галузевий, міжгалузевий тощо
4. Підприємство-еталон	Хто демонструє кращу практику?
5. Критерії та КРІ	За якими показниками порівнюємо?
6. Стратегічний розрив	Наскільки підприємство відстає?
7. Причини розриву	Чому виникла різниця?

Етап	Зміст
8. Краща практика	Що саме робить еталон краще?
9. Можливість адаптації	Що можна перенести, а що - ні?
10. Стратегічне рішення	Що необхідно змінити?
11. План реалізації	Хто, що і в які строки здійснює?
12. Очікуваний результат	Які КРІ повинні змінитися?

Завдання для самостійної роботи

Завдання 1. «Розслідування: у чому секрет успіху лідера?»

Уявіть, що ви - маркетинговий аналітик, якого запросили з'ясувати, чому одна компанія значно успішніша за конкурентів.

Оберіть дві компанії однієї сфери, наприклад: *Nova Poshta і Укрпошта, Rozetka і Comfy, McDonald's і KFC, Netflix і Megogo* або інші.

Ваше завдання - не просто порівняти їх, а провести «маркетингове розслідування»:

- у чому полягає головна конкурентна перевага компанії-лідера;
- що саме вона робить краще за конкурента;
- які рішення, технології або підходи можуть пояснювати цю перевагу;
- який стратегічний розрив існує між компаніями;
- що конкурент може запозичити, а що не варто копіювати;
- запропонувати одне нестандартне рішення, яке дозволило б конкуренту скоротити цей розрив.

Фінальний продукт: створити одну сторінку «Бенчмаркінг-рентген компанії» із формулою: Лідер → його перевага → чому це працює → наш розрив → що можемо адаптувати → наше нове рішення.

Завдання 2. «Бенчмаркінг навпаки: придумай конкурента майбутнього»

Уявіть, що ви створюєте компанію 2030 року, яка повинна перевершити сучасних лідерів ринку.

Оберіть будь-яку сферу - торгівля, банки, туризм, ресторани, транспорт, освіта, косметика, мобільний зв'язок тощо.

Вам потрібно:

1. визначити, які компанії сьогодні є лідерами у цій сфері;
2. з'ясувати, завдяки чому вони досягли успіху;
3. визначити 3 слабкі місця сучасних лідерів;
4. придумати, якою буде «компанія майбутнього», яка працюватиме краще;

5. визначити 5 критеріїв, за якими її можна буде порівнювати із сучасними лідерами;

6. запропонувати 3 інновації або стратегічні рішення, які дадуть їй конкурентну перевагу.

Фінальний продукт: створити «Профіль конкурента 2030» - коротку презентацію або постер із відповідями: Що лідери роблять сьогодні? → Чого вони ще не роблять? → Що зробимо ми? → Чому клієнт обере нас?

ТЕМА 3. КОНКУРЕНТНА РОЗВІДКА В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО БЕНЧМАРКІНГУ

Питання для обговорення

1. Що таке конкурентна розвідка та яке її призначення в діяльності підприємства?

2. Чому конкурентна розвідка є важливим елементом стратегічного управління підприємством?

3. Чому цінність конкурентної розвідки визначається не кількістю зібраної інформації, а її практичною цінністю?

4. Що означає принцип цільової спрямованості конкурентної розвідки?

5. Яку інформацію про конкурентів доцільно збирати та аналізувати в системі стратегічного бенчмаркінгу?

9. Що таке розвідувальний цикл і які його основні етапи?

10. Що означає поняття CINs (Critical Intelligence Needs)?

11. Які джерела інформації можуть використовуватися для проведення конкурентної розвідки?

12. Чому важливо перевіряти достовірність та актуальність отриманої інформації?

13. У чому полягає роль аналізу та інтерпретації інформації в конкурентній розвідці?

14. У чому полягають особливості вертикально орієнтованого підходу?

15. Що передбачає еволюційний підхід до організації конкурентної розвідки?

16. У яких випадках може виникати підхід «ентузіастів»?

20. Чим відрізняються конкурентна розвідка та стратегічний бенчмаркінг?

21. Як конкурентна розвідка допомагає визначити підприємство-еталон?

22. Яку інформацію стратегічний бенчмаркінг отримує завдяки конкурентній розвідці?

23. Як змінюється роль конкурентної розвідки залежно від виду бенчмаркінгу?

28. Що таке стратегічний розрив і як його можна виявити за допомогою конкурентної розвідки?

29. Які причини можуть зумовлювати відставання підприємства від конкурента?

30. Поясніть логіку переходу від результату до причини, передової практики та управлінського рішення.

31. Як конкурентна розвідка допомагає визначити фактори успіху підприємства-еталона?

32. Чому стратегічний бенчмаркінг не повинен зводитися до механічного копіювання практики конкурента?

33. Як адаптація кращої практики може перетворитися на власну компетенцію підприємства?

34. Наведіть приклад перетворення конкурентної інформації на конкретне управлінське рішення.

38. Чим конкурентна розвідка відрізняється від промислового шпигунства?

39. Які ризики для підприємства можуть виникнути внаслідок використання недостовірної або незаконно отриманої інформації?

Питання для дискусії

- Чи може підприємство ефективно здійснювати стратегічний бенчмаркінг без системи конкурентної розвідки? Обґрунтуйте.

- Що важливіше для підприємства: отримати більше інформації про конкурента чи отримати саме ту інформацію, яка необхідна для стратегічного рішення?

- Чи завжди виявлений стратегічний розрив потрібно ліквідовувати? Чому?

- Чи може досвід конкурента стати джерелом власної, а не запозиченої конкурентної переваги?

- Сформулюйте власну модель взаємозв'язку «конкурентна розвідка → стратегічний бенчмаркінг → стратегічне рішення → конкурентна перевага»

Тести

1. Що є основною метою конкурентної розвідки?

А) Збір максимальної кількості інформації про конкурентів

Б) Отримання та аналіз інформації для прийняття обґрунтованих управлінських рішень

В) Копіювання стратегій конкурентів

Г) Збільшення кількості конкурентів на ринку

2. Чим конкурентна розвідка відрізняється від простого моніторингу конкурентів?

- А) Вона передбачає лише спостереження за цінами
- Б) Вона передбачає системний збір, перевірку, аналіз та інтерпретацію інформації для прийняття рішень
- В) Вона здійснюється лише один раз
- Г) Вона не передбачає аналізу отриманої інформації

3. Що є початковим етапом конкурентної розвідки?

- А) Вибір підприємства-еталона
- Б) Визначення інформаційної потреби
- В) Розроблення маркетингової стратегії
- Г) Впровадження управлінського рішення

4. Що означають критичні інформаційні потреби (CINs)?

- А) Уся інформація, яка є доступною про конкурентів
- Б) Інформація, необхідна для прийняття конкретного стратегічного рішення
- В) Інформація лише про фінансовий стан підприємства
- Г) Інформація, яку збирають без визначеної мети

5. Яка послідовність найкраще характеризує розвідувальний цикл?

- А) Збір інформації → копіювання → впровадження
- Б) Визначення потреби → збір інформації → перевірка → аналіз → підготовка висновків → прийняття рішення
- В) Вибір конкурента → реклама → продаж → контроль
- Г) Аналіз → реклама → збір інформації → рішення

6. Чому необхідно перевіряти достовірність інформації про конкурентів?

- А) Щоб збільшити обсяг інформації
- Б) Щоб уникнути прийняття стратегічних рішень на основі помилкових або застарілих даних
- В) Щоб приховати інформацію від працівників
- Г) Щоб скоротити кількість джерел

7. Які джерела можуть використовуватися в конкурентній розвідці?

- А) Лише внутрішні документи підприємства
- Б) Лише інформація, отримана від конкурентів
- В) Відкриті офіційні джерела, статистика, звітність, сайти, публікації, аналітичні матеріали та інші легальні джерела
- Г) Будь-яка інформація незалежно від способу її отримання

8. Який підхід до організації конкурентної розвідки передбачає ініціативу керівництва?

- А) Еволюційний
- Б) Вертикально орієнтований

- В) Підхід ентузіастів
- Г) Внутрішній

9. Що характерно для еволюційного підходу до організації конкурентної розвідки?

- А) Функція формується поступово в процесі накопичення досвіду
- Б) Одразу створюється великий спеціалізований підрозділ
- В) Роботу виконує виключно один працівник
- Г) Конкурентна розвідка взагалі не організовується

10. Що характеризує підхід «ентузіастів»?

- А) Ініціатива щодо конкурентної розвідки виходить від окремих працівників
- Б) Конкурентну розвідку здійснює виключно керівник підприємства
- В) Створюється окремий великий департамент
- Г) Досліджуються лише внутрішні процеси підприємства

11. Який зв'язок існує між конкурентною розвідкою та стратегічним бенчмаркінгом?

- А) Вони є повністю тотожними поняттями
- Б) Конкурентна розвідка забезпечує інформаційну основу, а бенчмаркінг використовує її для порівняння та стратегічного вдосконалення
- В) Бенчмаркінг не використовує інформацію про конкурентів
- Г) Конкурентна розвідка використовується лише після завершення бенчмаркінгу

12. Яку роль відіграє конкурентна розвідка у конкурентному бенчмаркінгу?

- А) Допомогає отримати інформацію про конкурентів та визначити напрями порівняння
- Б) Повністю замінює бенчмаркінг
- В) Використовується тільки для визначення ціни
- Г) Використовується лише для рекламних досліджень

13. Що дозволяє виявити конкурентна розвідка під час бенчмаркінгового дослідження?

- А) Лише кількість конкурентів
- Б) Стратегічні розриви та причини відмінностей у результатах
- В) Лише рекламні витрати
- Г) Тільки фінансовий результат підприємства

14. Чому недостатньо встановити, що конкурент має кращий показник?

- А) Тому що показники взагалі не використовуються в бенчмаркінгу
- Б) Необхідно з'ясувати причини кращого результату та механізми, які його забезпечують
- В) Тому що конкурента не можна використовувати як еталон
- Г) Тому що потрібно одразу змінити стратегію підприємства

15. Що означає стратегічна адаптація передової практики?

- А) Повне копіювання діяльності конкурента
- Б) Пристосування виявленої кращої практики до умов, ресурсів і можливостей власного підприємства
- В) Відмова від власної стратегії
- Г) Використання тільки зовнішніх елементів практики конкурента

16. Чим конкурентна розвідка відрізняється від промислового шпигунства?

- А) Конкурентна розвідка використовує законні та етичні способи отримання інформації
- Б) Конкурентна розвідка передбачає незаконне отримання комерційної таємниці
- В) Промислове шпигунство використовує тільки відкриті джерела
- Г) Між ними немає принципової відмінності

17. Який принцип є основоположним під час проведення конкурентної розвідки?

- А) Максимізація обсягу інформації будь-якою ціною
- Б) Законність отримання та використання інформації
- В) Обов'язкове копіювання практик конкурентів
- Г) Використання лише закритої інформації

18. Що є прикладом незаконного отримання конкурентної інформації?

- А) Аналіз офіційного сайту конкурента
- Б) Використання опублікованої фінансової звітності
- В) Аналіз відкритих рекламних матеріалів
- Г) Отримання закритої комерційної інформації шляхом обману або несанкціонованого доступу

19. Яким має бути кінцевий результат конкурентної розвідки в системі стратегічного бенчмаркінгу?

- А) Великий масив інформації про конкурентів
- Б) Список усіх конкурентів підприємства
- В) Обґрунтовані висновки та управлінські рішення, спрямовані на скорочення стратегічних розривів
- Г) Рейтинг конкурентів

20. Яка послідовність найкраще відображає взаємозв'язок конкурентної розвідки та стратегічного бенчмаркінгу?

- А) Збір інформації → копіювання конкурента → реклама → продаж
- Б) Інформація → аналіз → порівняння → виявлення розриву → визначення причин → адаптація → управлінське рішення → конкурентна перевага
- В) Конкурент → рейтинг → публікація → завершення дослідження
- Г) Спостереження → зберігання інформації → завершення роботи

Практичні завдання

Практичне завдання 1. «Визначення інформаційної потреби».

Підприємство «EcoFood», яке виробляє органічні продукти харчування, протягом останніх двох років втрачає частину ринку. Керівництво припускає, що основною причиною є активність конкурентів, однак конкретні причини падіння конкурентоспроможності не визначені.

Перед маркетинговим відділом поставлено завдання організувати конкурентну розвідку.

Завдання:

1. Сформулюйте основну стратегічну проблему підприємства.
2. Визначте 5–7 інформаційних потреб, які необхідно задовольнити.
3. Сформулюйте 3 критичні інформаційні потреби (CINs).
4. Визначте, яку інформацію необхідно отримати про конкурентів.
5. Запропонуйте джерела отримання цієї інформації.

Результат: таблиця «Стратегічна проблема — інформаційна потреба — джерело інформації».

Практичне завдання 2. «Побудова розвідувального циклу»

ТОВ «SmartTech» планує вийти на новий сегмент ринку. Керівництво хоче оцінити позиції трьох основних конкурентів, їхні конкурентні переваги та потенційні ризики для підприємства.

Завдання:

Розробіть для ТОВ «SmartTech» розвідувальний цикл за такими етапами:

1. визначення стратегічної потреби;
2. формування інформаційного запиту;
3. визначення джерел інформації;
4. збір інформації;
5. перевірка її достовірності;
6. аналіз та інтерпретація;
7. порівняння з підприємствами-еталонами;
8. підготовка висновків;
9. формування управлінських рекомендацій;
10. моніторинг результатів.

Для кожного етапу визначте конкретні дії маркетингового аналітика.

Практичне завдання 3. «Вибір джерел конкурентної інформації»

Підприємство планує провести конкурентну розвідку щодо трьох конкурентів.

Студентам пропонується перелік джерел:

- офіційні сайти підприємств;
- річні звіти;
- статистичні дані;

- професійні журнали;
- соціальні мережі;
- відгуки споживачів;
- рекламні матеріали;
- галузеві дослідження;
- інформація від торговельних партнерів;
- інформація, отримана шляхом несанкціонованого доступу до внутрішньої бази конкурента.

Завдання:

1. Розподіліть джерела на легальні та нелегальні.
2. Визначте, які джерела є первинними, а які вторинними.
3. Оцініть надійність кожного джерела за п'ятибальною шкалою.
4. Визначте, які джерела доцільно використовувати для стратегічного бенчмаркінгу.
5. Обґрунтуйте необхідність перевірки інформації з декількох джерел.

Практичне завдання 4. «Виявлення стратегічного розриву»

Підприємство «RetailPro» порівняло власні показники з показниками підприємства-еталона.

Показник	RetailPro	Еталон
Частка ринку	12 %	21 %
Повторні покупки	38 %	61 %
NPS	42	68
Конверсія сайту	2,1 %	4,3 %
Середній час обслуговування	7 хв	3 хв
Частка онлайн-продажів	18 %	37 %

Завдання:

1. Визначте стратегічні розриви за кожним показником.
2. Ранжуйте розриви за їх потенційною стратегічною значущістю.
3. Визначте, які показники потребують першочергового дослідження.
4. Сформулюйте можливі причини кожного розриву.
5. Визначте, яку додаткову інформацію необхідно отримати для перевірки ваших припущень.

Практичне завдання 5. «Від результату до причини»

Компанія «Fashion Market» встановила, що конкурент має частку повторних покупок 65 %, тоді як у компанії цей показник становить лише 39 %.

Керівництво вважає, що причина полягає у недостатній кількості рекламних кампаній.

Завдання:

Необхідно побудувати логічний ланцюг: результат → можливі причини → необхідна інформація → перевірка гіпотези → передова практика → можливість адаптації → управлінське рішення.

Розгляньте щонайменше три альтернативні причини низької повторної купівлі.

Практичне завдання 6. «Конкурентна розвідка та бенчмаркінг»

Підприємство «Digital Service» виявило, що його конкурент має значно вищий рівень задоволеності клієнтів.

Конкурентна розвідка показала, що конкурент використовує:

- персоналізовані пропозиції;
- цілодобову підтримку;
- мобільний застосунок;
- автоматичне інформування клієнта про статус замовлення;
- програму лояльності.

Завдання:

1. Визначте, які з цих практик можуть бути предметом бенчмаркінгу.
2. Встановіть, яку додаткову інформацію потрібно отримати.
3. Визначте можливі причини високої задоволеності клієнтів.
4. Оберіть одну практику для першочергової адаптації.
5. Обґрунтуйте свій вибір.

Практичне завдання 7. «Копіювати не можна адаптувати»

Компанія «Food Delivery» вирішила повністю скопіювати систему доставки свого конкурента, який забезпечує доставку замовлення протягом 30 хвилин.

Після впровадження аналогічної системи витрати компанії різко зросли, а рівень задоволеності клієнтів практично не змінився.

Завдання:

1. Визначте основну помилку підприємства.
2. Поясніть відмінність між копіюванням та адаптацією.
3. Визначте, які умови конкурента необхідно було дослідити.
4. Запропонуйте власну модель удосконалення доставки.
5. Визначте показники, за якими необхідно оцінити результат.

Практичне завдання 8. «Етичні межі конкурентної розвідки»

Маркетинговий аналітик підприємства пропонує отримати внутрішню інформацію конкурента шляхом:

- створення фальшивого акаунта;
- представлення себе потенційним працівником;
- отримання доступу до закритої корпоративної бази;
- підкupu працівника конкурента.

Водночас підприємство може використовувати:

- офіційний сайт;
- соціальні мережі;

- відкрити звітність;
- галузеві дослідження;
- публічні відгуки клієнтів;
- рекламні матеріали.

Завдання:

1. Розподіліть запропоновані способи на допустимі та недопустимі.
2. Поясніть етичні та правові ризики недопустимих методів.
3. Сформуйте перелік принципів відповідальної конкурентної розвідки.
4. Запропонуйте легальні альтернативи отримання необхідної інформації.

Практичне завдання 9. «Побудова конкурентного профілю»

Для підприємства «Beauty Line» необхідно провести конкурентну розвідку за такими параметрами:

- якість продукції;
- ціна;
- асортимент;
- рівень сервісу;
- цифрова присутність;
- швидкість доставки;
- програма лояльності;
- репутація бренду.

Завдання:

Сформуйте конкурентний профіль підприємства та трьох конкурентів.

Оцініть кожен параметр за шкалою від 1 до 5 балів.

Після цього:

1. визначте сильні сторони підприємства;
2. визначте найбільші відставання;
3. визначте конкурентні переваги лідера;
4. визначте параметри, які потребують подальшого дослідження;
5. запропонуйте три стратегічні напрями вдосконалення.

Практичне завдання 10. Комплексна ситуація «Від інформації до стратегічного рішення»

Підприємство «GreenLife» працює на ринку екологічних товарів. Конкурентна розвідка встановила, що головний конкурент:

- має вищу впізнаваність бренду;
- швидше виводить нові товари;
- активно використовує цифрові канали;
- має вищий рівень лояльності клієнтів;
- використовує персоналізовані пропозиції;
- активно розвиває спільноту клієнтів.

Водночас «GreenLife» має:

- сильну репутацію серед постійних клієнтів;

- власні технологічні розробки;
- висококваліфікований персонал;
- стабільну фінансову базу.

Завдання: На основі наведеної інформації:

1. визначте основні стратегічні розриви;
2. визначте можливі причини відставання;
3. встановіть ключові фактори успіху конкурента;
4. визначте власні ключові компетенції «GreenLife»;
5. оберіть практику конкурента, яку доцільно адаптувати;
6. запропонуйте три стратегічні рішення;
7. визначте очікувані результати;
8. запропонуйте 5 KPI для моніторингу результативності.

Підсумкове завдання для роботи в групах

«Розроблення системи конкурентної розвідки підприємства»

Студенти обирають реальне підприємство та розробляють для нього власну систему конкурентної розвідки за схемою:

Стратегічна проблема → інформаційна потреба → CINs → джерела інформації → збір → перевірка → аналіз → конкурентне порівняння → стратегічний розрив → причина → передова практика → адаптація → стратегічне рішення → KPI.

Завдання для самостійної роботи

Завдання 1. «Конкурентне розслідування: що насправді стоїть за успіхом?»

Оберіть реальне підприємство, яке має помітну конкурентну перевагу на ринку (наприклад, у цифровому маркетингу, сервісі, інноваціях, цінній політиці, роботі з клієнтами).

Проведіть конкурентне розслідування на основі відкритих джерел та з'ясуйте:

- у чому полягає конкурентна перевага підприємства;
- за рахунок чого вона сформована;
- які дії, технології, маркетингові рішення або бізнес-процеси забезпечують кращий результат;
- які 3–5 джерел інформації підтверджують ваші висновки;
- що з виявленого досвіду може бути адаптовано іншим підприємством.

Головне правило: не відповідати лише на запитання «Що робить конкурент?», а дійти до відповіді «Чому це працює?»

Результат: створити односторінкову «Карту конкурентної переваги»:

Результат конкурента → причина → доказ → наша можливість → потенційне стратегічне рішення.

Завдання 2. «Інформаційний детектив: що нам потрібно знати?»

Уявіть, що підприємство планує важливе стратегічне рішення, наприклад:

- вийти на новий ринок;
- запустити новий продукт;
- змінити позиціонування;
- перейти в цифровий канал продажів;
- посилити конкурентну позицію;
- запустити нову програму лояльності.

Ви - аналітик, якому керівництво доручило визначити, яку інформацію необхідно отримати перед прийняттям рішення.

Студенту потрібно:

1. сформулювати стратегічну проблему;
2. визначити 3–5 критичних інформаційних потреб (CINs);
3. для кожної потреби визначити джерело інформації;
4. оцінити надійність і корисність цих джерел;
5. визначити, яку відповідь має дати зібрана інформація;
6. сформулювати попереднє стратегічне рішення на основі отриманих

даних.

Результат: оформити у вигляді таблиці:

Що ми хочемо вирішити?	Що нам потрібно знати?	Де це знайти?	Як перевірити?	Яке рішення це допоможе прийняти?
------------------------	------------------------	---------------	----------------	-----------------------------------

ТЕМА 4. HR-БЕНЧМАРКІНГ У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО БЕНЧМАРКІНГУ

Питання для обговорення

1. Чому в сучасній економіці людський капітал стає одним із ключових джерел конкурентних переваг підприємства?
2. Чи можна вважати висококваліфікований персонал самостійною конкурентною перевагою? Від чого залежить її стійкість?
3. Чому однакова кількість працівників не означає однакової ефективності використання людського капіталу?
4. Яким чином знання, досвід і компетентності працівників перетворюються на економічну цінність для підприємства?
5. Які фактори можуть перешкоджати перетворенню знань працівників на реальні результати діяльності підприємства?
6. Чому HR-бенчмаркінг не можна зводити лише до порівняння заробітної плати або чисельності персоналу?
7. Які HR-процеси, на вашу думку, мають найбільше стратегічне значення для підприємства?
8. Чому період адаптації нового працівника може бути важливим об'єктом стратегічного бенчмаркінгу?

9. Чи достатньо порівнювати витрати підприємства на навчання персоналу? Які додаткові показники необхідно враховувати?

10. Яким чином система мотивації може впливати на результати стратегічного бенчмаркінгу?

11. Чому для підприємства важливо аналізувати не лише загальну плінність персоналу, а й те, хто саме залишає підприємство?

12. Які HR-практики доцільно порівнювати з конкурентами, а які — з підприємствами інших галузей?

13. Чи може корпоративна культура бути об'єктом бенчмаркінгу? Якщо так, то які її характеристики можна порівнювати?

14. Чому одна й та сама HR-метрика може мати різне стратегічне значення для різних підприємств?

15. Чи можна оцінити ефективність HR-служби лише за кількістю закритих вакансій?

16. Які показники найкраще демонструють економічний результат використання людського капіталу?

17. Чому метрика набуває справжнього значення лише в системі порівняння?

18. Підприємство має плінність персоналу 12 %, а підприємство-еталон - 7 %. Чи означає це автоматично, що HR-система першого підприємства працює гірше?

19. Як визначити, чи є високий рівень плінності персоналу проблемою для підприємства?

20. Який показник важливіший для стратегічного управління: витрати на персонал чи дохід на одного працівника? Чи можна їх використовувати окремо?

21. Яку інформацію необхідно дослідити після виявлення значного HR-розриву?

22. Чому стратегічний HR-бенчмаркінг повинен переходити від питання «хто має кращий результат?» до питання «чому цей результат кращий?»?

23. Які умови необхідно враховувати перед перенесенням успішної HR-практики іншого підприємства?

24. Як HR-бенчмаркінг може перетворитися з інструменту порівняння на механізм організаційного навчання?

25. Як цифровізація змінює можливості підприємства щодо оцінювання людського капіталу?

26. Які переваги для HR-бенчмаркінгу створює використання People Analytics?

27. Чи завжди більша кількість цифрових HR-технологій означає вищу ефективність управління персоналом?

28. Які ризики можуть виникати при надмірній орієнтації підприємства на HR-метрику?

29. Як штучний інтелект може змінити підходи до рекрутингу, навчання та розвитку персоналу?

30. Які HR-процеси, на вашу думку, найбільш доцільно автоматизувати, а які повинні залишатися переважно людськими?

Питання для дискусії

1. Чому HR-бенчмаркінг є важливою складовою стратегічного бенчмаркінгу підприємства? Чи може ефективна HR-стратегія забезпечити конкурентні переваги?

2. Які HR-показники доцільно використовувати для бенчмаркінгу? Що важливіше для порівняння: рівень оплати праці, продуктивність персоналу, плинність кадрів, витрати на персонал чи рівень залученості працівників?

3. Чи можна механічно переносити HR-практики успішних компаній на інші підприємства? Які організаційні, культурні та економічні фактори необхідно враховувати?

4. Як за допомогою HR-бенчмаркінгу визначити, чи справді інвестиції в персонал створюють економічну цінність для підприємства? Які показники можуть це підтвердити?

5. Чи здатен HR-бенчмаркінг змінити стратегічні рішення підприємства? Наведіть приклади ситуацій, коли результати аналізу персоналу можуть стати підставою для зміни загальної стратегії компанії

6. Сформулюйте власну модель: «HR-бенчмаркінг → організаційне навчання → розвиток компетентностей → конкурентна перевага».

Тести

1. Що є основним об'єктом HR-бенчмаркінгу?

- А) Фінансові ресурси підприємства
- Б) Людський капітал та HR-процеси підприємства
- В) Виробниче обладнання
- Г) Цінова політика

2. Що найбільш повно характеризує людський капітал підприємства?

- А) Кількість працівників
- Б) Розмір фонду оплати праці
- В) Знання, компетентності, досвід, навички, здібності та мотивація працівників
- Г) Кількість вакантних посад

3. У чому полягає головна мета стратегічного HR-бенчмаркінгу?

- А) Збільшення чисельності персоналу
- Б) Виявлення кращих HR-практик і розривів для вдосконалення використання людського капіталу
- В) Скорочення витрат на оплату праці
- Г) Заміна працівників цифровими технологіями

4. Чому порівняння лише чисельності персоналу підприємства з конкурентами є недостатнім?
- А) Чисельність персоналу неможливо визначити
 - Б) Кількість працівників не показує ефективності використання їхніх компетентностей
 - В) Чисельність персоналу не має жодного значення
 - Г) Конкурентів не можна порівнювати
5. Який із наведених процесів є об'єктом HR-бенчмаркінгу?
- А) Рекрутинг і відбір персоналу
 - Б) Формування ціни товару
 - В) Управління товарним асортиментом
 - Г) Розроблення рекламного повідомлення
6. Що характеризує показник Time-to-Hire?
- А) Витрати на одного працівника
 - Б) Час, необхідний для закриття вакансії
 - В) Тривалість навчання працівника
 - Г) Тривалість роботи працівника на підприємстві
7. Що показує показник Cost-per-Hire?
- А) Вартість залучення одного працівника
 - Б) Рівень задоволеності працівників
 - В) Середню тривалість роботи працівника
 - Г) Кількість працівників підприємства
8. Чому HR-метрики доцільно використовувати в системі бенчмаркінгу?
- А) Вони дозволяють лише вести кадровий облік
 - Б) Вони дають можливість кількісно порівнювати результати та виявляти розриви
 - В) Вони повністю замінюють управління персоналом
 - Г) Вони використовуються тільки для розрахунку заробітної плати
9. Підприємство має плинність персоналу 15 %, а підприємство-еталон — 8 %. Який висновок є найбільш правильним?
- А) Підприємство обов'язково працює неефективно
 - Б) Підприємство має стратегічний розрив, який необхідно додатково дослідити
 - В) Потрібно негайно скоротити персонал
 - Г) Потрібно автоматично встановити плинність на рівні 8 %
10. Чому сам факт вищої плинності персоналу ще не пояснює проблему підприємства?
- А) Необхідно визначити, хто саме звільняється, з яких причин і як це впливає на діяльність підприємства

- Б) Плинність персоналу взагалі не має значення
- В) Потрібно порівняти тільки заробітну плату
- Г) Необхідно збільшити кількість працівників

11. Що є важливим елементом бенчмаркінгу системи мотивації?

- А) Лише розмір посадового окладу
- Б) Заробітна плата, бонуси, пільги, можливості розвитку та інші елементи винагороди
- В) Лише тривалість робочого дня
- Г) Лише кількість працівників

12. Що характеризує внутрішню мобільність персоналу?

- А) Здатність підприємства переміщувати та розвивати працівників усередині організації
- Б) Кількість звільнених працівників
- В) Кількість зовнішніх кандидатів
- Г) Витрати на рекламу вакансій

13. Яке твердження найкраще характеризує розвиток персоналу з позицій стратегічного бенчмаркінгу?

- А) Важлива лише кількість проведених тренінгів
- Б) Важливо, які стратегічно необхідні компетентності формуються в результаті навчання
- В) Навчання персоналу не впливає на конкурентоспроможність
- Г) Усі працівники повинні проходити однакове навчання

14. Що є правильною логікою стратегічного HR-бенчмаркінгу?

- А) Знайти конкурента → скопіювати його HR-систему
- Б) Виявити розрив → дослідити причини → визначити кращу практику → адаптувати її → оцінити результат
- В) Виявити конкурента → знизити заробітну плату
- Г) Порівняти кількість працівників → завершити дослідження

15. Чому механічне копіювання HR-практики конкурента є помилковим?

- А) У підприємств можуть відрізнятися ресурси, організаційна культура, структура та умови діяльності
- Б) HR-практики конкурентів взагалі не можна досліджувати
- В) Конкуренти не мають успішного досвіду
- Г) Бенчмаркінг не передбачає порівняння

16. Що означає адаптація кращої HR-практики?

- А) Повне копіювання дій конкурента
- Б) Пристосування кращої практики до умов, ресурсів та можливостей власного підприємства

- В) Відмова від власної системи управління персоналом
- Г) Застосування практики без будь-яких змін

17. Що таке People Analytics?

- А) Система аналізу даних про працівників для підтримки управлінських рішень
- Б) Система контролю цін конкурентів
- В) Метод оцінювання товарного асортименту
- Г) Метод визначення ринкової частки

18. Яку можливість створює цифровізація HR-бенчмаркінгу?

- А) Відмову від аналізу персоналу
- Б) Автоматизацію збору даних, формування HR-метрик та використання аналітики для прийняття рішень
- В) Повну заміну HR-фахівців
- Г) Відмову від стратегічного планування

19. Який результат є найбільш важливим для стратегічного HR-бенчмаркінгу?

- А) Великий обсяг кадрової інформації
- Б) Таблиця із заробітними платами конкурентів
- В) Виявлення причин HR-розривів та формування конкретних напрямів удосконалення
- Г) Перелік усіх працівників підприємства

20. Яке визначення найбільш повно розкриває сутність HR-бенчмаркінгу?

- А) Порівняння чисельності персоналу різних підприємств
- Б) Порівняння заробітної плати працівників
- В) Систематичне порівняння результатів, HR-практик і ефективності використання людського капіталу з метою виявлення розривів та стратегічного вдосконалення
- Г) Контроль трудової дисципліни працівників

Практичні ситуації

Практична ситуація 1. «Чому йдуть найкращі?»

Підприємство «Digital Group» протягом останніх двох років активно розвивається та збільшує чисельність персоналу. Однак керівництво виявило проблему: підприємство втрачає досвідчених фахівців.

Показники підприємства та конкурента:

Показник	«Digital Group»	Підприємство-еталон
Загальна плинність персоналу	14 %	9 %
Плинність ключових фахівців	19 %	6 %

Показник	«Digital Group»	Підприємство-еталон
Середній стаж працівників	3,2 року	5,1 року
Частка працівників, які отримали підвищення	11 %	24 %
Працівники, які мають індивідуальні плани розвитку	27 %	68 %

Завдання:

1. Визначте основні HR-розриви.
2. Який із них є найбільш критичним для підприємства?
3. Чому загальний показник плинності не дає повної картини проблеми?
4. Сформулюйте 3–4 можливі причини високої плинності ключових фахівців.
5. Яку додаткову інформацію необхідно зібрати?
6. Запропонуйте напрями HR-бенчмаркінгу для вирішення проблеми.

Практична ситуація 2. «Швидкість найму»

Компанія «Smart Retail» швидко розширює мережу магазинів. Водночас керівництво вважає, що HR-служба занадто повільно закриває вакансії.

Показник	Компанія	Конкурент
Time-to-Hire	42 дні	21 день
Cost-per-Hire	850 €	620 €
Частка вакансій, закритих внутрішніми кандидатами	12 %	31 %
Частка працівників, які успішно проходять випробувальний термін	74 %	91 %

Керівник HR-служби пропонує просто збільшити витрати на рекламу вакансій.

Завдання:

1. Чи є збільшення рекламного бюджету обґрунтованим рішенням?
2. Які стратегічні розриви ви бачите?
3. Які причини можуть пояснювати різницю в Time-to-Hire?
4. Які HR-практики конкурента необхідно дослідити?
5. Які показники потрібно аналізувати разом із Time-to-Hire?
6. Запропонуйте комплексне рішення.

Практична ситуація 3. «Навчання заради навчання»

Підприємство «ProService» щороку збільшує витрати на навчання персоналу.

За останній рік:

- витрати на навчання зросли на 35 %;
- середня кількість годин навчання одного працівника зросла з 18 до 34 годин;
- продуктивність праці зросла лише на 2 %;
- плинність персоналу залишилася на рівні 16 %;
- частка внутрішніх підвищень практично не змінилася.

Підприємство-еталон витрачає на навчання на 20 % менше, але демонструє вищий рівень продуктивності та внутрішньої мобільності.

Завдання:

1. Чи можна вважати систему навчання «ProService» ефективною?
2. Чому збільшення кількості навчальних годин не гарантує підвищення результативності?
3. Які показники необхідно використовувати для оцінювання ефективності навчання?
4. Які практики підприємства-еталона потрібно дослідити?
5. Запропонуйте нову модель оцінювання результативності навчання.

Практична ситуація 4. «Система мотивації»

Компанія «FoodMarket» вважає свою систему оплати праці конкурентною. Середня заробітна плата працівників приблизно відповідає рівню конкурентів.

Проте результати опитування показали:

- низький рівень залученості персоналу;
- 38 % працівників не бачать можливостей професійного розвитку;
- 42 % вважають систему преміювання непрозорою;
- 31 % працівників не розуміють, за які результати вони отримують бонуси.

У конкурента рівень залученості працівників значно вищий.

Завдання:

1. Чи можна зробити висновок, що проблема полягає в недостатній заробітній платі?
2. Які елементи системи мотивації необхідно порівняти?
3. Які додаткові дані потрібно отримати про підприємство-еталон?
4. Сформулюйте можливі причини низької залученості.
5. Запропонуйте напрями адаптації кращих HR-практик.

Практична ситуація 5. «Внутрішня мобільність як конкурентна перевага»

Підприємство «TechnoPlus» має проблему із залученням працівників на керівні посади.

Показник	TechnoPlus	Конкурент
Вакансії керівників, закриті внутрішніми кандидатами	18 %	64 %
Працівники з індивідуальним планом розвитку	22 %	71 %
Працівники, які пройшли програми розвитку	14 %	57 %

Показник	TechnoPlus	Конкурент
лідерства		
Середній час закриття керівної вакансії	54 дні	27 днів

Завдання:

1. Визначте стратегічний HR-розрив.
2. Яким чином низька внутрішня мобільність може впливати на конкурентоспроможність підприємства?
3. Які практики конкурента необхідно дослідити?
4. Розробіть пропозиції щодо формування системи кадрового резерву.
5. Запропонуйте 4 KPI для оцінювання результативності запропонованих заходів.

Практична ситуація 6. «HR-бенчмаркінг і цифровізація»

Підприємство «Retail Online» використовує традиційний кадровий облік. Більшість HR-рішень приймається на основі досвіду керівників.

Конкурент використовує:

- HR-аналітичну платформу;
- People Analytics;
- автоматизований рекрутинг;
- цифрове оцінювання працівників;
- прогнозування ризику звільнення;
- електронні індивідуальні плани розвитку.

Керівництво «Retail Online» пропонує придбати таку саму платформу.

Завдання:

1. Чи достатньо просто придбати аналогічну цифрову систему?
2. Які HR-процеси необхідно проаналізувати перед цифровізацією?
3. Які показники можуть бути покращені завдяки People Analytics?
4. Які ризики можуть виникнути при автоматизації HR-рішень?
5. Запропонуйте етапи впровадження HR-аналітики.

Практична ситуація 7. «Плинність: проблема чи можливість?»

Два підприємства мають однаковий показник плинності персоналу — 12 %.

На першому підприємстві звільняються переважно працівники з низькою продуктивністю та працівники, які не пройшли випробувальний термін.

На другому підприємстві звільняються переважно висококваліфіковані працівники з великим досвідом.

Завдання:

1. Чи можна вважати HR-ситуацію на цих підприємствах однаковою?
2. Які додаткові показники необхідно проаналізувати?
3. Яке підприємство має більший стратегічний ризик?
4. Яку інформацію необхідно отримати за допомогою HR-бенчмаркінгу?

5. Сформулюйте можливі управлінські рішення для кожного підприємства.

Практична ситуація 8. «Краща HR-практика: копіювати чи адаптувати?»

Міжнародна компанія «Global Service» має дуже низьку плинність персоналу завдяки програмі:

«кар'єрний трек + індивідуальний план розвитку + наставник + щорічна оцінка компетентностей».

Українське підприємство планує повністю перенести цю систему.

Однак підприємства мають різні:

- масштаби;
- фінансові можливості;
- організаційну культуру;
- структуру персоналу;
- рівні цифровізації.

Завдання:

1. Які елементи практики доцільно запозичити?
2. Які елементи потребують адаптації?
3. Що необхідно дослідити перед упровадженням?
4. Запропонуйте адаптовану модель для українського підприємства.
5. Визначте очікувані результати.

Практична ситуація 9. «Побудова HR-бенчмаркінгового профілю»

Для підприємства «Nova Market» проведено порівняння з підприємством-еталоном.

Показник	Nova Market	Еталон	Різниця
Time-to-Hire	35 днів	20 днів	+15
Cost-per-Hire	700 €	500 €	+200
Плинність	13 %	8 %	+5 п.п.
Залученість персоналу	62 %	81 %	–19 п.п.
Внутрішні підвищення	17 %	42 %	–25 п.п.
Навчання на одного працівника	25 год	30 год	–5 год

Завдання:

1. Визначте найбільш значущі HR-розриви.
2. Розподіліть їх на коротко-, середньо- та довгострокові проблеми.
3. Визначте пріоритетний напрям HR-бенчмаркінгу.
4. Сформулюйте 3 стратегічні HR-цілі.
5. Запропонуйте систему KPI.

Практична ситуація 10. Комплексна ситуація «Від HR-бенчмаркінгу до конкурентної переваги»

Підприємство «Innovate Ukraine» працює на висококонкурентному ринку. Керівництво вважає, що основною перешкодою розвитку є нестача кваліфікованих фахівців.

Дослідження показало:

- підприємство має конкурентну заробітну плату;
- рекрутинг триває довше, ніж у конкурентів;
- система адаптації нових працівників недостатньо розвинена;
- працівники не мають чітких індивідуальних планів розвитку;
- внутрішня мобільність низька;
- програми навчання не пов'язані безпосередньо зі стратегічними компетентностями;
- цифрові HR-інструменти використовуються обмежено.

Завдання:

Проведіть комплексний HR-бенчмаркінг підприємства та:

1. визначте основну стратегічну HR-проблему;
2. сформулюйте 5 критичних інформаційних потреб;
3. визначте ключові HR-розриви;
4. запропонуйте підприємство-еталон та обґрунтуйте його вибір;
5. визначте, які кращі HR-практики необхідно дослідити;
6. встановіть можливі причини відставання;
7. розробіть 5–7 практичних заходів;
8. визначте, які практики можна адаптувати;
9. сформууйте систему KPI;
10. визначте очікуваний вплив запропонованої HR-стратегії на конкурентоспроможність підприємства.

Підсумкове практичне завдання

Розробити HR-бенчмаркінговий проєкт для обраного підприємства.

Студент самостійно обирає підприємство та підприємство-еталон і проводить дослідження за схемою: HR-проблема → інформаційні потреби → HR-метрики → порівняння → стратегічний розрив → причини → краща HR-практика → адаптація → управлінські рішення → KPI → очікуваний результат.

Завдання для самостійної роботи

Завдання 1. «HR-детектив: чому від нас ідуть найкращі?»

Уявіть, що ви - HR-аналітик компанії, у якій різко зросла плинність персоналу. Керівництво вважає, що проблема полягає у недостатньому рівні заробітної плати, але ви маєте перевірити, чи справді це так.

Оберіть реальну компанію або використайте умовне підприємство та проведіть HR-бенчмаркінгове розслідування.

Необхідно:

- визначити 4–5 HR-показників, за якими варто порівняти підприємство з підприємством-еталоном;
- визначити можливі причини відмінностей;

- з'ясувати, які HR-практики можуть стояти за кращими результатами еталона;
- визначити, які саме працівники є критичними для підприємства і чому;
- запропонувати 3 конкретні управлінські рішення, здатні змінити ситуацію.

Студент має спростувати або підтвердити початкову гіпотезу керівництва: «Люди йдуть через низьку зарплату» - факт чи помилкова діагностика?

Результат: односторінкова «Карта HR-розслідування»: симптом → дані → порівняння → причина → HR-практика → рішення.

Завдання 2. «HR-компанія 2030: створіть роботодавця, у якого хочуть працювати»

Уявіть, що вам доручили створити HR-модель підприємства майбутнього, яке повинно бути привабливішим для працівників, ніж сучасні компанії-конкуренти.

Оберіть будь-яку сферу бізнесу та:

1. визначте 2–3 компанії-еталони, які сьогодні мають сильні HR-практики;
2. визначте, чого саме варто у них навчитися;
3. оберіть 5 HR-показників, за якими можна оцінити ефективність вашої майбутньої HR-системи;
4. запропонуйте 3 інноваційні HR-рішення — наприклад, у сфері цифрового рекрутингу, навчання, мотивації, кар'єрного розвитку, People Analytics або персоналізації розвитку;
5. визначте, яку конкурентну перевагу для підприємства створить кожне рішення.

Головна умова: не можна просто скопіювати практику іншої компанії. Необхідно пояснити: «Що ми запозичуємо → чому це працює → як адаптуємо → який результат очікуємо».

Результат: створити «HR-профіль компанії 2030» - постер, інфографіку або 5–6 слайдів.

ТЕМА 5. ОПЕРАЦІЙНИЙ БЕНЧМАРКІНГ

Питання для обговорення

1. У чому полягає відмінність операційного бенчмаркінгу від стратегічного бенчмаркінгу?
2. Чому стратегічних орієнтирів недостатньо для забезпечення конкурентоспроможності підприємства? Яку роль у їх реалізації відіграє операційний бенчмаркінг?
3. Чи завжди зниження собівартості є позитивним результатом для підприємства? У яких випадках воно може призвести до втрати конкурентних позицій?

4. Підприємство має нижчу собівартість продукції, ніж конкурент, але поступається йому за рівнем споживчої цінності. Яке підприємство можна вважати більш конкурентоспроможним і чому?
5. Як знайти оптимальне співвідношення між витратами, характеристиками продукту та споживчою цінністю?
6. Чому під час операційного бенчмаркінгу доцільніше використовувати відносні, а не абсолютні показники витрат? Наведіть приклад.
7. Чому бенчмаркінг продукту повинен починатися з дослідження потреб споживача, а не з аналізу характеристик товару конкурента?
8. Чи може технічно складніший або функціональніший продукт бути менш конкурентоспроможним, ніж простіший продукт? Наведіть приклад.
9. Як визначити, які характеристики продукту є дійсно важливими для споживача?
10. Чому підприємству недостатньо встановити, «у чому конкурент кращий»? Чому необхідно додатково з'ясувати, «чому він кращий»?
11. Чи потрібно підприємству прагнути перевершити конкурента за всіма характеристиками продукту? Обґрунтуйте свою позицію.
12. Яким чином незначна на перший погляд технологічна або конструктивна відмінність товару може сформувати суттєву конкурентну перевагу?
13. У чому полягає практична цінність QFD для операційного бенчмаркінгу?
14. Як за допомогою QFD можна перевести висловлювання споживача «Я хочу надійний товар» у конкретні технічні характеристики продукту?
15. Чому «Будинок якості» доцільно формувати за участю маркетологів, технологів та менеджерів? Які проблеми можуть виникнути, якщо його розроблятиме лише один підрозділ?
16. Яким чином «Будинок якості» допомагає визначити, які характеристики продукту потребують першочергового вдосконалення?
17. Чи можна використовувати QFD не лише для розроблення нового продукту, а й для вдосконалення вже існуючого? Обґрунтуйте відповідь.
18. Чи завжди найважливіша для споживача характеристика повинна мати найвищий технічний показник? Обговоріть можливі обмеження такого підходу.
19. Чому для різних товарів набір пріоритетних споживчих властивостей буде різним? Порівняйте, наприклад, автомобіль, смартфон і харчовий продукт.
20. Як підприємству визначити, які споживчі властивості необхідно вдосконалювати в першу чергу? Чи достатньо для цього лише експертної оцінки?

Питання для дискусії

1. У чому полягає стратегічне значення операційного бенчмаркінгу? Чи може вдосконалення операційних процесів без зміни загальної стратегії забезпечити конкурентні переваги підприємства?

2. Які операційні показники доцільно використовувати для бенчмаркінгу? Що важливіше: продуктивність, собівартість, швидкість виконання операцій, якість чи рівень використання ресурсів?

3. Чи завжди найкраща операційна практика конкурента є оптимальною для іншого підприємства? Які фактори необхідно враховувати перед її впровадженням?

4. Як операційний бенчмаркінг допомагає виявити причини неефективності бізнес-процесів? Чи достатньо порівняти кінцеві результати діяльності, щоб визначити джерела проблем?

5. Чи може постійний операційний бенчмаркінг стримувати інноваційний розвиток підприємства? Де проходить межа між удосконаленням існуючих процесів і необхідністю створення принципово нових підходів?

Тести

1. Що є основним призначенням операційного бенчмаркінгу?

- А) Визначення загальної місії підприємства
- Б) Перетворення стратегічних орієнтирів на конкретні параметри продуктів, витрат і процесів
- В) Формування рекламної кампанії
- Г) Визначення фінансової структури підприємства

2. Які дві основні орієнтації поєднує операційний бенчмаркінг?

- А) Рекламу та стимулювання збуту
- Б) Ефективність витрат і створення споживчої цінності
- В) Ціноутворення та оподаткування
- Г) Управління персоналом і корпоративну культуру

3. Чому під час операційного бенчмаркінгу доцільно використовувати відносні показники витрат?

- А) Вони дозволяють врахувати масштаб діяльності та зіставити витрати з результатами
- Б) Вони повністю замінюють фінансовий аналіз
- В) Вони показують тільки абсолютну суму витрат
- Г) Вони використовуються виключно для маркетингових витрат

4. Що є вихідною точкою бенчмаркінгу продукту?

- А) Продукт конкурента
- Б) Потреби та очікування цільового споживача
- В) Найнижча ціна на ринку
- Г) Обсяг виробництва конкурента

5. Яка послідовність найбільш точно характеризує бенчмаркінг продукту?

- А) Аналіз конкурента → копіювання → виробництво → продаж
- Б) Потреби споживача → характеристики продукту → порівняння → виявлення розривів → вдосконалення
- В) Ціна → реклама → продаж → виробництво
- Г) Виробництво → продаж → дослідження потреб

6. Чому підприємству недостатньо визначити, що конкурент має кращий продукт?

- А) Необхідно встановити причини, завдяки яким конкурент досягає кращого результату
- Б) Продукти конкурентів не можна порівнювати
- В) Порівняння продуктів не має значення
- Г) Необхідно одразу знизити ціну

7. Що означає QFD?

- А) Метод оцінювання фінансових результатів
- Б) Метод розгортання функції якості, який переводить потреби споживача у характеристики продукту
- В) Метод визначення ринкової частки
- Г) Метод оцінювання персоналу

8. Яке основне завдання QFD?

- А) Збільшити кількість характеристик продукту
- Б) Перетворити вимоги та очікування споживачів на конкретні технічні характеристики і рішення
- В) Знизити заробітну плату працівників
- Г) Визначити рекламний бюджет

9. Що є центральним інструментом QFD?

- А) Матриця BCG
- Б) SWOT-матриця
- В) «Будинок якості»
- Г) Матриця Ансоффа

10. Що дозволяє визначити «Будинок якості»?

- А) Тільки собівартість продукції
- Б) Пріоритетні характеристики продукту, які потребують удосконалення з урахуванням потреб споживачів і конкурентів
- В) Тільки кількість конкурентів
- Г) Тільки обсяг продажів

11. Який зв'язок встановлює QFD?

- А) Між чисельністю персоналу та фондом заробітної плати
- Б) Між потребами споживачів і технічними характеристиками продукту

- В) Між ціною та податковою ставкою
- Г) Між рекламою та кількістю працівників

12. Які властивості товару характеризують його здатність виконувати основне призначення?

- А) Естетичні
- Б) Функціональні
- В) Ергономічні
- Г) Хімічні

13. Які властивості товару характеризують зручність його використання?

- А) Ергономічні
- Б) Біологічні
- В) Хімічні
- Г) Фізичні

14. Чому необхідно визначати пріоритетність споживних властивостей товару?

- А) Усі властивості однаково важливі
- Б) Різні характеристики мають різну значущість для конкретного споживача
- В) Споживач не впливає на оцінку товару
- Г) Технічні характеристики не можна вимірювати

15. Чи повинно підприємство прагнути перевершити конкурента за всіма характеристиками продукту?

- А) Так, за всіма без винятку
- Б) Ні, необхідно зосередитися на характеристиках, які мають найбільшу цінність для цільового споживача
- В) Так, але тільки за ціною
- Г) Ні, характеристики продукту взагалі не потрібно порівнювати

16. Що є основною метою бенчмаркінгу процесу створення нового товару?

- А) Збільшення кількості етапів розроблення
- Б) Скорочення часу та підвищення ефективності створення і виведення нового товару на ринок
- В) Відмова від тестування продукції
- Г) Збільшення тривалості погоджень

17. Що характеризує показник Time-to-Market?

- А) Вартість залучення працівника
- Б) Тривалість процесу від розроблення нового продукту до його виходу на ринок
- В) Частку ринку підприємства
- Г) Рівень задоволеності клієнтів

18. Чому під час бенчмаркінгу процесу створення нового товару потрібно аналізувати окремі етапи?

- А) Щоб визначити, на якому етапі виникають затримки та операційні розриви
- Б) Щоб збільшити кількість етапів
- В) Щоб відмовитися від загального показника Time-to-Market
- Г) Щоб аналізувати тільки роботу маркетологів

19. Підприємство виявило, що конкурент виводить новий товар на ринок на 30 % швидше. Яка дія найбільше відповідає логіці операційного бенчмаркінгу?

- А) Повністю скопіювати товар конкурента
- Б) Дослідити процес конкурента, визначити причини часової переваги та адаптувати кращі практики
- В) Збільшити кількість етапів погодження
- Г) Відмовитися від тестування продукту

20. Яка логіка найбільш повно відображає сутність операційного бенчмаркінгу?

- А) Конкурент → копіювання → виробництво → продаж
- Б) Потреба споживача → характеристика продукту → порівняння → виявлення розриву → визначення причин → операційне вдосконалення
- В) Ціна → реклама → продаж → прибуток
- Г) Виробництво → збільшення витрат → реклама → продаж

Практичні завдання

Практичне завдання 1. «Оцінювання операційної ефективності підприємства»

Підприємство «Альфа» вирішило провести операційний бенчмаркінг із конкурентом «Бета».

Показник	«Альфа»	«Бета»
Виручка, млн грн	120	150
Операційні витрати, млн грн	96	105
Кількість працівників, осіб	240	250
Обсяг реалізованої продукції, тис. од.	480	600
Операційні витрати на 1 од., грн		
Виручка на 1 працівника, тис. грн		

Завдання:

1. Розрахуйте операційні витрати на одиницю продукції.
2. Розрахуйте виручку на одного працівника.
3. Порівняйте результати підприємств.
4. Визначте основні операційні розриви.

5. Встановіть, за якими показниками «Альфа» поступається підприємству-еталону.

6. Запропонуйте три напрями операційного вдосконалення.

Практичне завдання 2. «Бенчмаркінг витрат»

Підприємство виробляє побутову техніку. Керівництво вважає, що собівартість продукції є надто високою.

Стаття витрат	Підприємство	Конкурент
Матеріали, грн/од.	420	380
Оплата праці, грн/од.	180	165
Енергія, грн/од.	95	70
Логістика, грн/од.	80	60
Інші витрати, грн/од.	75	65

Завдання:

1. Розрахуйте загальні витрати на виробництво одиниці продукції для кожного підприємства.

2. Визначте абсолютне та відносне відставання підприємства.

3. Визначте статтю витрат, яка формує найбільший розрив.

4. Чи доцільно підприємству просто встановити собівартість конкурента як цільовий показник?

5. Запропонуйте напрями пошуку причин перевищення витрат.

6. Сформулюйте практичні заходи щодо скорочення витрат без погіршення споживчої цінності товару.

Практичне завдання 3. «Чи потрібен підприємству найкращий продукт?»

Підприємство «SmartHome» порівнює власний товар із двома конкурентами.

Характеристика	Важливість для споживача, %	«SmartHome»	Конкурент А	Конкурент Б
Надійність	30	8	9	7
Простота використання	25	6	8	9
Функціональність	20	9	8	7
Дизайн	15	7	9	8
Ціна	10	8	6	7

Оцінювання здійснюється за шкалою від 1 до 10.

Завдання:

1. Розрахуйте зважену оцінку кожного підприємства.

2. Визначте конкурентні переваги та слабкі сторони «SmartHome».

3. Встановіть, яку характеристику необхідно вдосконалювати першочергово.

4. Чи потрібно підприємству намагатися перевершити конкурента за всіма параметрами?

5. Сформулюйте стратегічні рекомендації щодо вдосконалення продукту.

Практичне завдання 4. «Перетворення потреб споживача на характеристики продукту»

Споживачі смартфона висловили такі вимоги:

- тривалий час роботи без підзарядки;
- висока міцність;
- швидке заряджання;
- якісна камера;
- зручність використання;
- невелика вага.

Завдання:

Для кожної потреби:

1. визначте відповідну характеристику продукту;
2. запропонуйте конкретний технічний показник, який можна виміряти;
3. визначте можливий еталон для порівняння;
4. запропонуйте спосіб оцінювання відставання або переваги.

Практичне завдання 5. «Формування елементів «Будинку якості»

Підприємство планує розробити нову модель електричного чайника.

Споживачі визначили такі вимоги:

1. швидке кип'ятіння;
2. низький рівень шуму;
3. безпечність;
4. зручність використання;
5. привабливий дизайн.

Завдання:

1. Визначте вагомість кожної вимоги споживача за шкалою від 1 до 5.
 2. Перетворіть кожну вимогу на одну або декілька технічних характеристик.
 3. Визначте, які характеристики мають найбільший вплив на споживчу цінність.
 4. Визначте, які характеристики необхідно порівняти з конкурентами.
 5. Запропонуйте 3 технічні рішення для вдосконалення продукту.
- Додатково: побудуйте спрощену матрицю «Будинку якості».

Практичне завдання 6. «Бенчмаркінг споживних властивостей»

Оберіть один із товарів:

- смартфон;

- автомобіль;
- пральна машина;
- ноутбук;
- кавова машина.

Завдання:

1. Визначте 8–10 найбільш важливих споживних властивостей товару.
2. Розподіліть їх за групами:
 - функціональні;
 - надійності;
 - ергономічні;
 - естетичні;
 - безпеки;
 - інші.
3. Визначте вагомість кожної властивості.
4. Виберіть два підприємства-конкуренти.
5. Оцініть кожен товар за шкалою від 1 до 10.
6. Визначте найбільші конкурентні розриви.
7. Сформулюйте рекомендації щодо вдосконалення товару.

Практичне завдання 7. «Висока якість чи висока цінність?»

Підприємство «PremiumTech» створило технічно досконалий товар. Його характеристики перевищують характеристики основного конкурента за більшістю параметрів.

Однак:

- ціна товару на 25 % вища;
- споживачі не готові платити таку ціну;
- частина додаткових функцій практично не використовується;
- частка ринку підприємства знижується.

Завдання:

1. Чому технічна перевага не забезпечила конкурентної переваги?
2. Які характеристики продукту необхідно переоцінити?
3. Як визначити, які характеристики дійсно створюють споживчу цінність?
4. Чи потрібно відмовитися від частини функцій?
5. Запропонуйте нову концепцію продукту.

Практичне завдання 8. «Бенчмаркінг процесу створення нового товару»

Підприємство «Innovation» проходить такі етапи:

Етап	Підприємство	Конкурент
Генерація ідей	15 днів	10 днів
Технічне проектування	60 днів	40 днів
Створення прототипу	45 днів	30 днів

Етап	Підприємство	Конкурент
Тестування	30 днів	25 днів
Підготовка виробництва	50 днів	35 днів

Завдання:

1. Розрахуйте загальну тривалість процесу для кожного підприємства.
2. Визначте загальний часовий розрив.
3. Визначте етап, який формує найбільше відставання.
4. Розрахуйте, скільки днів можна потенційно скоротити.
5. Запропонуйте заходи для скорочення Time-to-Market.
6. Визначте ризики надмірного скорочення часу розроблення.

Практичне завдання 9. «Виявлення причин операційного розриву»

Підприємство встановило, що конкурент виробляє товар на 20 % дешевше, але якість його продукції залишається вищою.

Студенти повинні сформулювати дерево причин можливого операційного розриву.

Розглянути:

- технологію виробництва;
- продуктивність праці;
- використання матеріалів;
- рівень відходів;
- автоматизацію;
- логістику;
- організацію виробничого процесу;
- закупівлі;
- контроль якості.

Завдання:

1. Визначте не менше 8 можливих причин.
2. Розподіліть їх на внутрішні та зовнішні.
3. Визначте, які причини потрібно перевірити першими.
4. Запропонуйте інформацію, необхідну для підтвердження або спростування кожної причини.
5. Сформулюйте можливі управлінські рішення.

Практичне завдання 10. «Комплексний операційний бенчмаркінг»

Оберіть реальне підприємство та одного з його основних конкурентів.

Проведіть комплексне дослідження за такими напрямками:

1. Продукт

Порівняйте 8–10 характеристик товару.

2. Витрати

Порівняйте доступні показники операційної ефективності.

3. Процеси

Оцініть швидкість та ефективність ключових операційних процесів.

4. Споживча цінність

Визначте, які характеристики найбільш важливі для споживачів.

5. Конкурентний розрив

Визначте, за якими параметрами підприємство поступається конкуренту.

6. Причини

Встановіть можливі причини виявлених розривів.

7. Рішення

Розробіть 5–7 конкретних заходів щодо вдосконалення.

8. KPI

Визначте показники, за якими можна оцінити результативність запропонованих заходів.

Підсумкове творче завдання. «Від операційного розриву до конкурентної переваги»

Студенту пропонується така ситуація:

Підприємство має якісний продукт, але поступається конкуренту за собівартістю, швидкістю створення нових товарів та окремими характеристиками, важливими для споживача.

Необхідно розробити операційний бенчмаркінговий проєкт, який включатиме:

1. визначення підприємства-еталона;
2. вибір об'єктів порівняння;
3. систему операційних показників;
4. порівняння характеристик продукту;
5. оцінювання споживної цінності;
6. визначення операційних розривів;
7. встановлення причин розривів;
8. визначення кращих практик конкурента;
9. розроблення адаптованих рішень;
10. формування KPI та очікуваних результатів.

Завдання для самостійної роботи

Виконайте дослідження:

Завдання 1. «Операційний детектив: розкрий причину провалу»

Ситуація. Ви - команда консультантів, яку запросили на підприємство. Керівник говорить: *«Ми втратили клієнтів, хоча наші ціни конкурентні. З'ясуйте, де ми програємо конкурентам».*

Студент самостійно обирає реальне підприємство та вигадує або моделює критичну операційну ситуацію: довга доставка, черги, помилки в замовленнях, повільна відповідь менеджерів, високий рівень повернень тощо.

Далі необхідно провести «операційне розслідування»:

- визначити, де саме виникає проблема;
- обрати компанію-еталон;

- визначити 4–5 показників для порівняння;
- встановити операційний розрив;
- за допомогою методу «5 чому?» докопатися до першопричини;
- з'ясувати, що саме робить еталон інакше;
- запропонувати рішення, яке усуне проблему.

Фінальний продукт: не реферат, а «справа бенчмаркінгового детектива» на 1–2 сторінки або 5–7 слайдів: Симптом → Докази → Розрив → Першопричина → Підозрюваний процес → Рішення → Прогнозований ефект.

Студент повинен сформулювати одну гіпотезу, яка на початку дослідження здається правильною, а потім показати, чи підтвердилася вона.

Завдання 2. «Викрасти суперсилу конкурента»

Ситуація. Уявіть, що підприємство отримало можливість на один день «підглянути» за роботою компанії-лідера.

Завдання - знайти одну «суперсилу» конкурента: надзвичайно швидко доставку, майже безпомилкове виконання замовлень, низьку собівартість, ідеальну роботу з клієнтами, ефективне використання цифрових технологій тощо. Але є умова: Копіювати суперсилу заборонено. Її потрібно адаптувати.

Студент повинен:

1. Визначити суперсилу конкурента. Що саме він робить краще?
2. Розгадати її механізм. Які процеси, технології, люди або управлінські рішення забезпечують цей результат?
3. Визначити власний операційний розрив. Наскільки підприємство поступається еталону?
4. Провести «тест на копіювання». Що з практики конкурента підприємство може використати, а що йому не підходить?
5. Створити власну версію суперсили. Розробити адаптоване рішення з урахуванням реальних ресурсів підприємства.
6. Передбачити результат. Які 2–3 КРІ повинні змінитися після впровадження?

Фінальний продукт: креативна презентація «Операційна суперсила майбутнього» за схемою: Суперсила конкурента → Як вона працює → Чому ми не можемо її просто скопіювати → Наша адаптація → Очікуваний ефект.

Не можна використовувати формулювання «підприємству необхідно покращити...», «потрібно підвищити ефективність...» без конкретного механізму. Кожна пропозиція повинна містити: що змінити, як змінити, за рахунок чого і як виміряти результат.

ТЕМА 6. БЕНЧМАРКІНГ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Питання для обговорення

1. Чому маркетингову діяльність доцільно розглядати як один із ключових об'єктів стратегічного бенчмаркінгу?

2. Чи можна оцінити ефективність маркетингової діяльності підприємства лише за обсягом продажів? Обґрунтуйте свою позицію.

3. Чому високі витрати на рекламу ще не свідчать про ефективність маркетингової діяльності?

4. Які показники доцільно порівнювати, якщо підприємство демонструє зростання продажів, але втрачає частку ринку?

5. Якщо конкурент має вищу частку ринку, які можливі причини цієї переваги необхідно дослідити?

6. Чому стратегічний бенчмаркінг повинен відповідати не лише на питання «де ми знаходимося?», а й на питання «чому конкуренти досягають кращих результатів?»?

8. Як визначити, які маркетингові показники повинні стати об'єктом конкретного бенчмаркінгового дослідження?

9. Які показники необхідно досліджувати, якщо проблема підприємства пов'язана з низькою ефективністю рекламної кампанії?

10. Підприємство витратило на рекламу 1 млн грн, а конкурент — 500 тис. грн. Чи можна одразу зробити висновок, що конкурент ефективніше використовує маркетинговий бюджет?

11. Чому ROMI доцільно аналізувати не ізольовано, а разом зі структурою маркетингових інвестицій?

12. Які показники ви вважаєте найбільш важливими для оцінювання ефективності цифрового маркетингу? Чому?

13. Які ризики може створити надмірне розширення асортименту?

14. Як визначити сукупну споживчу цінність пропозиції при порівнянні з конкурентом?

15. Чому високе охоплення рекламної кампанії ще не означає її високу ефективність?

16. Підприємство має значно більше переходів на сайт, ніж конкурент, але конверсія вдвічі нижча. Де може виникати основний маркетинговий розрив?

17. Які етапи шляху клієнта доцільно аналізувати в межах цифрового бенчмаркінгу?

18. Чому підприємству іноді доцільніше оптимізувати посадкову сторінку або товарну пропозицію, ніж збільшувати рекламний бюджет?

19. Що показує показник SAC і чому він важливий для порівняння цифрового маркетингу?

20. Що характеризує CLV (Customer Lifetime Value) і чому цей показник необхідно розглядати разом із SAC?

21. Якщо SAC підприємства становить 80 євро, а очікуваний прибуток від клієнта - 60 євро, чи доцільно збільшувати витрати на залучення клієнтів?

22. Чому сучасний цифровий бенчмаркінг дозволяє оцінювати не лише маркетингову активність, а й її економічну результативність?

23. Підприємство поступається лідеру за п'ятьма маркетинговими показниками. Чи потрібно намагатися одночасно усунути всі п'ять розривів?

24. Якщо підприємство має низьку частку повторних покупок, чи доцільно насамперед збільшувати рекламний бюджет?

25. Як низька частка повторних покупок може впливати на CLV та економічну ефективність залучення нових клієнтів?

26. Чому не кожний виявлений розрив необхідно обов'язково усувати?

27. Чи може підприємство свідомо погодитися на гірший показник за одним параметром, якщо має значну конкурентну перевагу за іншим?

28. Яким чином маркетинговий бенчмаркінг може допомогти підприємству сформуванню власну сильну ринкову позицію, а не просто копіювати конкурента?

Питання для дискусії

1. Чому бенчмаркінг маркетингової діяльності є важливим інструментом формування конкурентних переваг підприємства? Чи можна ефективно розвивати маркетинг без порівняння власних результатів із конкурентами?

2. Які маркетингові показники доцільно використовувати для бенчмаркінгу? Що важливіше: обсяг продажів, частка ринку, вартість залучення клієнта, рівень його лояльності чи ефективність маркетингових комунікацій?

3. Чи завжди успішна маркетингова практика конкурента може бути ефективною для іншого підприємства? Які особливості цільової аудиторії, бренду та ринкового позиціонування необхідно враховувати?

4. Як бенчмаркінг допомагає оцінити ефективність цифрового маркетингу? Які показники соціальних мереж, сайтів, онлайн-реклами та інших цифрових каналів варто порівнювати?

5. Чи може надмірна орієнтація на маркетингові практики конкурентів зменшувати креативність підприємства? Як знайти баланс між використанням кращого досвіду та створенням власних

Тести

1. Що є основною метою бенчмаркінгу маркетингової діяльності?

- А) Збільшення кількості рекламних кампаній
- Б) Систематичне порівняння маркетингових стратегій, процесів, ресурсів і результатів для виявлення розривів та можливостей удосконалення
- В) Зниження маркетингового бюджету
- Г) Копіювання маркетингової діяльності конкурента

2. Чому маркетингові показники необхідно розглядати у порівнянні?

- А) Тому що абсолютні показники не мають значення
- Б) Тому що лише порівняння дозволяє визначити відносну ефективність підприємства
- В) Тому що конкуренти завжди мають кращі результати
- Г) Тому що маркетингові показники неможливо оцінити окремо

3. З ким підприємство може порівнювати власні маркетингові показники?
- А) Лише з основними конкурентами
 - Б) Лише із середньогалузевими значеннями
 - В) З попередніми періодами, галузевими показниками, конкурентами, підприємствами-лідерами та власними стратегічними цілями
 - Г) Тільки з підприємствами, що мають більший оборот
4. Що є маркетинговим результатом у системі бенчмаркінгу?
- А) Частка ринку підприємства
 - Б) Спосіб сегментації ринку
 - В) Метод роботи з клієнтами
 - Г) Технологія формування бренду
5. Якщо конкурент має вищу частку ринку, що необхідно з'ясувати в межах маркетингового бенчмаркінгу?
- А) Лише його обсяг рекламних витрат
 - Б) Чому саме конкурент досягає вищої частки ринку
 - В) Кількість його працівників
 - Г) Тільки рівень його цін
6. Який із наведених напрямів НЕ належить до основних об'єктів маркетингового бенчмаркінгу?
- А) Товарна політика
 - Б) Цінова політика
 - В) Маркетингові комунікації
 - Г) Податкова політика держави
7. Які показники доцільно аналізувати, якщо підприємство втрачає ринкові позиції?
- А) Частку ринку, темпи її зміни, рівень проникнення, позиціонування та конкурентну пропозицію
 - Б) Лише витрати на рекламу
 - В) Лише кількість працівників маркетингового відділу
 - Г) Тільки середню заробітну плату
8. Які показники доцільно використовувати при оцінюванні ефективності рекламної діяльності?
- А) Лише обсяг продажів
 - Б) Охоплення, вартість контакту, конверсію, САС та ROMI
 - В) Лише кількість рекламних повідомлень
 - Г) Тільки кількість підписників
9. Що характеризує показник ROMI?

- А) Рівень лояльності клієнтів
- Б) Прибутковість маркетингових інвестицій
- В) Частку ринку
- Г) Вартість товару

10. Яка формула використовується для розрахунку ROMI?

- А) Виручка / кількість клієнтів
- Б) (Додатковий прибуток від маркетингу – маркетингові витрати) / маркетингові витрати $\times 100 \%$
- В) Маркетингові витрати / виручка $\times 100 \%$
- Г) Прибуток / кількість працівників

11. Що є одним із головних об'єктів бенчмаркінгу товарної політики?

- А) Ширина та глибина асортименту
- Б) Податкова ставка
- В) Кількість працівників підприємства
- Г) Структура власності підприємства

12. Чому підприємству не обов'язково копіювати асортимент конкурента?

- А) Тому що конкуренти не мають асортименту
- Б) Тому що більший асортимент не завжди створює конкурентну перевагу і може збільшувати витрати
- В) Тому що асортимент не впливає на маркетинг
- Г) Тому що асортимент не можна порівнювати

13. Що потрібно порівнювати під час бенчмаркінгу цінової політики?

- А) Лише номінальну ціну товару
- Б) Ціну у взаємозв'язку з якістю, сервісом, доставкою, гарантією та іншими складовими пропозиції
- В) Тільки знижки
- Г) Лише собівартість товару

14. Що означає SAC?

- А) Customer Acquisition Cost — вартість залучення клієнта
- Б) Customer Advertising Control — контроль реклами клієнта
- В) Customer Analysis Coefficient — коефіцієнт аналізу клієнта
- Г) Customer Annual Cost — річна вартість клієнта

15. Що означає CLV?

- А) Вартість рекламної кампанії
- Б) Customer Lifetime Value — довічна цінність клієнта
- В) Конверсію рекламного повідомлення
- Г) Частку повторних покупок

16. Чому важливо порівнювати SAC і CLV?

- А) Щоб визначити співвідношення витрат на залучення клієнта та економічної цінності цього клієнта
- Б) Щоб визначити кількість рекламних повідомлень
- В) Щоб розрахувати собівартість продукції
- Г) Щоб визначити чисельність персоналу

17. Підприємство має високе охоплення рекламної кампанії, але низьку конверсію. Що доцільно зробити?

- А) Автоматично збільшити рекламний бюджет
- Б) Проаналізувати весь шлях клієнта та визначити етап, на якому виникає найбільший відтік
- В) Повністю припинити рекламу
- Г) Збільшити ціну товару

18. Що є маркетинговим розривом?

- А) Різниця між фактичним показником підприємства та відповідним показником еталона
- Б) Різниця між двома товарами одного підприємства
- В) Різниця між доходами та витратами
- Г) Різниця між кількістю працівників

19. Якою повинна бути послідовність перетворення результатів бенчмаркінгу на управлінське рішення?

- А) Розрив → реклама → продаж → прибуток
- Б) Показник → порівняння → розрив → визначення причин → оцінювання значущості → рішення → очікуваний результат
- В) Конкурент → копіювання → виробництво → продаж
- Г) Показник → зниження ціни → збільшення реклами

20. Яка головна мета маркетингового бенчмаркінгу?

- А) Зробити всі показники підприємства однаковими з показниками конкурента
- Б) Визначити конкурента з найкращими показниками
- В) Зрозуміти причини конкурентних переваг та адаптувати ефективні механізми для зміцнення власної ринкової позиції
- Г) Скопіювати маркетингову стратегію лідера

Практичні завдання

Практичне завдання 1. «Виявлення маркетингових розривів»

Підприємство «Альфа» порівнює свої результати з підприємством-еталоном.

Показник	«Альфа»	Еталон
Частка ринку	12 %	18 %

Показник	«Альфа»	Еталон
Темп приросту продажів	6 %	10 %
Конверсія	2,8 %	4,5 %
Частка повторних покупок	31 %	48 %
CAC	42 €	30 €
CLV	180 €	240 €
ROMI	85 %	125 %

Завдання:

1. Визначте маркетинговий розрив за кожним показником.
2. Визначте показники, за якими підприємство має найбільше відставання.
3. Розподіліть виявлені розриви на критичні та другорядні.
4. Визначте три проблеми, які потребують першочергового вирішення.
5. Запропонуйте можливі причини виникнення кожного розриву.

Практичне завдання 2. «Розрахунок ROMI»

Підприємство витратило на маркетингову кампанію 240 000 грн.

У результаті кампанії додатковий прибуток становив 360 000 грн.

Завдання:

1. Розрахуйте ROMI.
2. Порівняйте отриманий результат із показником конкурента - 180 %.
3. Визначте маркетинговий розрив.
4. Чи можна вважати кампанію ефективною?
5. Запропонуйте можливі заходи для підвищення ROMI.

Додаткове завдання: визначте, яким має бути додатковий прибуток, щоб ROMI підприємства досягнув 180 %.

Практичне завдання 3. «Бенчмаркінг вартості залучення клієнта»

Підприємство використовує три канали залучення клієнтів:

Канал	Витрати, грн	Кількість нових клієнтів
Google Ads	180 000	1 500
Instagram	120 000	1 200
Email-маркетинг	40 000	800

У підприємства-еталона CAC становить 100 грн.

Завдання:

1. Розрахуйте CAC для кожного каналу.
2. Визначте найефективніший канал.
3. Визначте, які канали перевищують показник підприємства-еталона.
4. Запропонуйте рішення щодо перерозподілу маркетингового бюджету.
5. Поясніть, чому недостатньо аналізувати лише CAC.

Практичне завдання 4. «CAC і CLV»

Підприємство має такі показники:

- середні витрати на залучення одного клієнта - 75 €;
- середня тривалість взаємодії з клієнтом - 3 роки;
- середня кількість покупок на рік - 4;
- середній прибуток від однієї покупки - 18 €.

Підприємство-еталон має:

- CAC - 60 €;
- CLV - 280 €.

Завдання:

1. Розрахуйте спрощений CLV підприємства.
2. Порівняйте CAC і CLV підприємства з показниками еталона.
3. Визначте, за яким показником існує найбільший розрив.
4. Запропонуйте способи зменшення CAC.
5. Запропонуйте способи збільшення CLV.

Практичне завдання 5. «Бенчмаркінг товарної політики»

Підприємство «SmartHome» та його конкурент мають такі характеристики асортименту:

Показник	«SmartHome»	Конкурент
Кількість товарних груп	5	7
Кількість товарних позицій	48	82
Частка нових товарів у продажах	12 %	24 %
Частка товарів, які продаються понад 5 років	46 %	28 %
Частка збиткових товарних позицій	18 %	9 %

Завдання:

1. Визначте сильні та слабкі сторони товарної політики підприємства.
2. Чи означає більша кількість товарних позицій конкурентну перевагу?
3. Визначте проблему, пов'язану зі структурою асортименту.
4. Запропонуйте заходи щодо оптимізації товарного портфеля.
5. Які додаткові показники необхідно дослідити перед прийняттям рішення про скорочення асортименту?

Практичне завдання 6. «Бенчмаркінг цінової пропозиції»

Два підприємства продають аналогічний товар.

Параметр	Підприємство А	Підприємство Б
Ціна	120 €	100 €
Доставка	Безкоштовна	10 €
Гарантія	24 міс.	12 міс.
Сервісне обслуговування	Включене	Платне

Параметр	Підприємство А	Підприємство Б
Бонусна програма	5 %	2 %

Завдання:

1. Порівняйте номінальні ціни.
2. Порівняйте сукупну цінність пропозицій.
3. Визначте, чи є підприємство А неконкурентоспроможним через вищу ціну.
4. Які додаткові параметри потрібно врахувати?
5. Сформулюйте рекомендації щодо цінової політики підприємства А.

Практичне завдання 7. «Аналіз ефективності рекламної кампанії»

Підприємство провело рекламну кампанію.

Показник	Результат підприємства	Еталон
Охоплення	500 000	450 000
CTR	1,8 %	2,7 %
Конверсія	2,1 %	3,8 %
CAC	48 €	32 €
ROMI	72 %	118 %

Завдання:

1. Визначте, за якими показниками підприємство має перевагу.
2. Визначте основні маркетингові розриви.
3. На якому етапі маркетингової воронки може виникати проблема?
4. Запропонуйте 5 заходів для підвищення ефективності кампанії.
5. Чи потрібно підприємству збільшувати рекламний бюджет?

Практичне завдання 8. «Бенчмаркінг шляху клієнта»

Підприємство має таку воронку: 100 000 відвідувачів → 15 000 переглядів товару → 4 000 додавань у кошик → 1 200 покупок.

У конкурента: 100 000 відвідувачів → 20 000 переглядів товару → 6 000 додавань у кошик → 2 400 покупок.

Завдання:

1. Розрахуйте конверсію на кожному етапі для обох підприємств.
2. Визначте найбільший розрив.
3. Визначте, на якому етапі підприємство втрачає найбільшу кількість потенційних клієнтів.
4. Запропонуйте можливі причини проблеми.
5. Запропонуйте заходи для підвищення конверсії.

Практичне завдання 9. «Вибір стратегічного маркетингового еталона»

Підприємство планує провести бенчмаркінг і розглядає трьох потенційних еталонів:

Компанія А - найбільша частка ринку.
Компанія Б - найвищий рівень цифрової конверсії.
Компанія В - найвищий рівень клієнтської лояльності та повторних покупок.

Проблема підприємства полягає у високій вартості залучення клієнта та низькому CLV.

Завдання:

1. Кого доцільніше обрати еталоном?
2. Чи можна використовувати одночасно декілька еталонів?
3. Які показники потрібно порівняти?
4. Обґрунтуйте вибір еталона.
5. Сформулюйте програму бенчмаркінгового дослідження.

Практичне завдання 10. «Комплексний маркетинговий бенчмаркінг»

Оберіть реальне українське або міжнародне підприємство та одного з його конкурентів.

Проведіть комплексне порівняння за такими напрямками:

1. маркетингова стратегія;
2. частка ринку;
3. товарна політика;
4. цінова політика;
5. система збуту;
6. маркетингові комунікації;
7. Digital-маркетинг;
8. САС;
9. CLV;
10. ROMI;
11. рівень клієнтської лояльності;
12. повторні покупки.

Результати представити у таблиці:

Показник	Власне підприємство	Конкурент	Розрив	Причина розриву	Напрямок удосконалення
----------	---------------------	-----------	--------	-----------------	------------------------

Після аналізу студент повинен:

- визначити 5 основних маркетингових розривів;
- встановити причини їх виникнення;
- визначити пріоритетність розривів;
- обрати 2–3 кращі практики конкурента;
- запропонувати можливість їх адаптації;
- сформулювати 5–7 практичних маркетингових заходів;
- визначити КРІ для оцінювання результатів.

Підсумкове практичне завдання. «Від маркетингового розриву до стратегічного рішення»

Підприємство має стабільний обсяг продажів, але поступово втрачає ринкову частку. Його САС на 30 % вищий за показник основного конкурента, CLV на 20 % нижчий, а ROMI маркетингових кампаній становить лише 70 % проти 120 % у конкурента.

Завдання:

1. визначити основні маркетингові розриви;
2. сформулювати можливі причини;
3. визначити, яку додаткову інформацію необхідно отримати;
4. визначити пріоритетний напрям дослідження;
5. обрати підприємство-еталон;
6. запропонувати систему маркетингових KPI;\
7. визначити кращі маркетингові практики конкурента;
8. запропонувати можливості їх адаптації;
9. розробити комплекс маркетингових заходів;
10. визначити очікувані результати.

Завдання для самостійної роботи

Виконати дослідження.

Завдання 1. «Маркетинговий переворот: зміни правила гри»

Уявіть, що ви - новий директор з маркетингу підприємства, яке виходить на ринок із продуктом, що вже має сильних конкурентів. Керівництво ставить перед вами завдання: «Не копіюйте конкурентів. Запропонуйте маркетингове рішення, яке змусить споживача побачити нашу пропозицію по-новому».

Оберіть реальне підприємство та один його продукт/послугу. Проведіть короткий аналіз його маркетингової діяльності, але не для того, щоб знайти конкурента з кращими показниками, а щоб виявити маркетингову можливість, яку підприємство ще недостатньо використовує.

Далі розробіть власну концепцію «маркетингового перевороту», яка повинна змінити хоча б один із елементів:

- спосіб позиціонування продукту;
- ціннісну пропозицію;
- формат взаємодії зі споживачем;
- систему лояльності;
- маркетингові комунікації;
- цифровий клієнтський досвід.

Обов'язкова умова: запропоноване рішення має бути обґрунтоване результатами бенчмаркінгу - тобто студент повинен показати, яку маркетингову практику або тенденцію він виявив у інших компаній і як творчо переосмислив її, а не просто скопіював.

Фінальний результат

Студент готує «маркетинговий маніфест» обсягом 1–2 сторінки або 5 слайдів: Проблема → маркетингове відкриття → нова ідея → як вона працюватиме → очікувана реакція споживача → KPI результату.

І найцікавіша частина: «Якби я був конкурентом цього підприємства, я б найбільше боявся саме цього рішення, тому що...»

Завдання 2. «Маркетинговий суд: хто винен у втраті клієнта?»

Студент обирає реальну компанію, яка має проблеми з маркетингом: втрачає молодих клієнтів, має слабку цифрову присутність, невдале позиціонування, низьку лояльність тощо.

Потрібно провести «суд» над маркетинговою стратегією.

Ролі:

- Прокурор - доводить, що маркетингова стратегія не відповідає сучасному ринку;
- Адвокат - знаходить сильні сторони та виправдовує рішення компанії;
- Експерт-бенчмаркер - наводить результати порівняння з іншими компаніями;
- Суддя - визначає, які маркетингові рішення потрібно залишити, змінити або повністю відмовитися від них.

Фінальний вердикт: «Залишити → змінити → відмовитися → запровадити».

ТЕМА 7. БЕНЧМАРКІНГ КЛІЄНТСЬКОГО ДОСВІДУ ТА СЕРВІСНОЇ ЦІННОСТІ

Питання для обговорення

1. Чи може підприємство мати якісний товар, але водночас забезпечувати негативний клієнтський досвід? Наведіть приклад.
2. Чому два підприємства, які продають однаковий товар за однаковою ціною, можуть створювати для клієнта різну цінність?
3. Що для сучасного споживача може бути важливішим: нижча ціна чи менші зусилля для здійснення покупки?
4. Чи завжди збільшення кількості сервісних послуг підвищує клієнтську цінність?
5. Чи можна вважати клієнтський досвід джерелом стійкої конкурентної переваги? За яких умов?
6. Чому під час бенчмаркінгу клієнтського досвіду недостатньо оцінити лише роботу продавця або контакт-центру?
7. Які етапи клієнтського шляху, на вашу думку, найбільше впливають на загальне сприйняття бренду?
8. Підприємство має чудовий сайт, але доставка товару займає 5–7 днів, тоді як конкурент доставляє товар за 1–2 дні. Яке підприємство матиме перевагу з погляду клієнтського досвіду?
9. Які точки контакту необхідно першочергово досліджувати інтернет-магазину?

10. Чому аналіз усього клієнтського шляху може виявити проблеми, які не видно під час традиційного аналізу маркетингу?
11. Чому клієнтський досвід неможливо повністю оцінити лише фінансовими показниками?
12. У чому принципова відмінність між NPS, CSAT та CES
13. Який показник доцільніше використовувати для оцінювання готовності клієнта рекомендувати бренд?
14. Який показник краще характеризує задоволеність конкретною взаємодією?
15. У яких ситуаціях особливо важливим є Customer Effort Score?
16. Чи може підприємство мати високий CSAT, але низький NPS? Чому?
17. Як показники Retention Rate, Churn Rate та Repeat Purchase Rate доповнюють оцінювання клієнтського досвіду?
18. Чому показник CLV важливо пов'язувати з показниками клієнтського досвіду?
19. Що саме необхідно порівнювати під час бенчмаркінгу клієнтського досвіду: результати, процеси чи і те, й інше?
20. Чому важливо порівнювати реальний клієнтський шлях, а не лише інформацію з рекламних матеріалів конкурентів?
21. Які переваги та недоліки має метод Mystery Shopping?
22. Чи може підприємство використовувати досвід конкурента як еталон, якщо його бізнес-модель суттєво відрізняється?
23. Які питання необхідно поставити після виявлення клієнтського розриву?
24. Як визначити пріоритетність проблем клієнтського досвіду?
25. Чи завжди доцільно копіювати сервісну практику конкурента, яка забезпечує йому кращий клієнтський досвід?

Питання до дискусії

1. Чому клієнтський досвід стає одним із ключових об'єктів стратегічного бенчмаркінгу? Чи може позитивний клієнтський досвід бути стійкою конкурентною перевагою підприємства?
2. Які показники найкраще характеризують якість клієнтського досвіду? Чи достатньо використовувати NPS, рівень задоволеності клієнтів і кількість повторних покупок?
3. Чи завжди підвищення рівня сервісу призводить до зростання цінності для клієнта? Як визначити оптимальний рівень сервісу, який буде вигідним і клієнту, і підприємству?
4. Як підприємству порівнювати власний клієнтський досвід із досвідом конкурентів? Які джерела інформації та методи бенчмаркінгу можна використовувати?

5. Чи варто підприємству прагнути перевершити конкурентів за всіма параметрами клієнтського досвіду? Як визначити ті характеристики сервісу, які є найбільш цінними саме для цільових клієнтів?

Тести

1. Що є основним об'єктом бенчмаркінгу клієнтського досвіду?
 - А. Лише якість товару
 - Б. Сукупність сприйняття і вражень клієнта під час взаємодії з підприємством
 - В. Лише робота служби підтримки
 - Г. Лише задоволеність після покупки

2. Що найбільш точно характеризує сервісну цінність?
 - А. Тільки низька ціна товару
 - Б. Співвідношення отриманих клієнтом вигод із витратами, часом, зусиллями та ризиками
 - В. Кількість сервісних послуг
 - Г. Тільки емоційне ставлення до бренду

3. Що формує клієнтський досвід?
 - А. Лише момент покупки
 - Б. Сукупність точок контакту клієнта з підприємством
 - В. Тільки рекламні повідомлення
 - Г. Лише післяпродажне обслуговування

4. Який етап може бути складовою клієнтського шляху?
 - А. Пошук інформації
 - Б. Внутрішній аудит підприємства
 - В. Формування бухгалтерського балансу
 - Г. Податкове планування

5. Що вимірює показник NPS?
 - А. Вартість залучення клієнта
 - Б. Готовність клієнта рекомендувати підприємство або бренд
 - В. Рівень операційних витрат
 - Г. Час обслуговування клієнта

6. Які оцінки за шкалою NPS відповідають промоутерам?
 - А. 0–6
 - Б. 7–8
 - В. 9–10
 - Г. 5–7

7. Які клієнти за методикою NPS належать до критиків?
 - А. Ті, хто поставив 0–6 балів
 - Б. Ті, хто поставив 7–8 балів

- В. Ті, хто поставив 9–10 балів
- Г. Ті, хто не залишив оцінку

8. Що характеризує показник CSAT?

- А. Готовність рекомендувати бренд
- Б. Задоволеність клієнта конкретною взаємодією або послугою
- В. Довічну цінність клієнта
- Г. Вартість залучення клієнта

9. Що вимірює CES?

- А. Лояльність клієнта
- Б. Рівень зусиль, яких потребує від клієнта виконання певної дії
- В. Рентабельність маркетингу
- Г. Частку ринку

10. Який показник характеризує довгострокову економічну цінність клієнта?

- А. NPS
- Б. CSAT
- В. CES
- Г. CLV

11. Підприємство має високий CSAT, але низький NPS. Що це може означати?

- А. Клієнти задоволені окремими взаємодіями, але не обов'язково готові рекомендувати бренд
- Б. Підприємство обов'язково має низьку якість товару
- В. Показники NPS і CSAT завжди повинні бути однаковими
- Г. Підприємство має занадто низькі ціни

12. Підприємство має складний процес повернення товару. Який показник доцільно використати для оцінювання цієї проблеми?

- А. CES
- Б. CLV
- В. ROMI
- Г. Частка ринку

13. Що є основною метою бенчмаркінгу клієнтського шляху?

- А. Визначити лише ціну товару конкурента
- Б. Виявити відмінності в досвіді клієнта на різних етапах взаємодії
- В. Збільшити кількість рекламних повідомлень
- Г. Зменшити кількість точок контакту

14. Підприємство має NPS 32, а конкурент — 48. Якою повинна бути першою дією підприємства?

- А. Негайно знизити ціну
- Б. Збільшити рекламний бюджет
- В. Дослідити причини відмінності та визначити проблемні точки клієнтського шляху
- Г. Повністю скопіювати сервіс конкурента

15. Що дозволяє оцінити метод Mystery Shopping?

- А. Реальний досвід проходження певного сценарію взаємодії з підприємством
- Б. Лише фінансовий результат підприємства
- В. Тільки рівень впізнаваності бренду
- Г. Лише собівартість продукції

16. Який фактор має найвищий пріоритет у матриці «важливість—ефективність»?

- А. Низька важливість і висока ефективність
- Б. Висока важливість і низька ефективність
- В. Низька важливість і низька ефективність
- Г. Висока важливість і висока ефективність

17. Підприємство виявило, що конкурент доставляє замовлення вдвічі швидше. Що необхідно зробити в межах бенчмаркінгу?

- А. Просто встановити такий самий термін доставки
- Б. Дослідити причини переваги конкурента та оцінити можливість адаптації його практики
- В. Знизити ціну товару
- Г. Збільшити рекламний бюджет

18. Чому підприємству не потрібно одночасно усувати всі виявлені проблеми клієнтського досвіду?

- А. Тому що клієнтський досвід не має значення
- Б. Тому що ресурси потрібно концентрувати на найбільш значущих для клієнта розривах
- В. Тому що конкурентів не потрібно аналізувати
- Г. Тому що всі проблеми неможливо виміряти

19. Яка послідовність найбільш правильно відображає логіку бенчмаркінгу клієнтського досвіду?

- А. Конкурент → копіювання → зниження ціни → реклама
- Б. Клієнтський шлях → точки контакту → оцінювання → порівняння → розрив → причини → вдосконалення
- В. Реклама → продаж → прибуток → скорочення витрат
- Г. Товар → ціна → реклама → продаж

20. Яка головна мета бенчмаркінгу клієнтського досвіду?

- А. Повністю скопіювати сервіс конкурента
- Б. Зменшити кількість контактів із клієнтами
- В. Виявити причини розривів у клієнтському досвіді та розробити рішення для підвищення сервісної цінності й конкурентоспроможності
- Г. Збільшити кількість сервісних послуг незалежно від їхньої вартості

Практичні ситуації

Практична ситуація 1. «Чому клієнти не повертаються?»

Інтернет-магазин «SmartBuy» має позитивні відгуки про якість товарів. Однак частка повторних покупок поступово знижується.

Під час дослідження отримано такі результати:

Показник	«SmartBuy»	Конкурент
NPS	31	47
CSAT	84 %	88 %
CES	4,1	2,8
Повторні покупки	29 %	46 %
Середній час доставки	4,2 дні	1,8 дня
Частка звернень зі скаргами на доставку	18 %	7 %

Завдання:

1. Які основні розриви між підприємством і конкурентом ви бачите?
2. Чому при досить високому CSAT підприємство має низький NPS?
3. Що може пояснювати високий CES?
4. Визначте найбільш проблемну точку клієнтського шляху.
5. Запропонуйте 4–5 заходів щодо покращення клієнтського досвіду.
6. Які показники потрібно повторно виміряти після впровадження заходів?

Практична ситуація 2. «Побудова клієнтського шляху»

Мережа кав'ярень хоче провести бенчмаркінг клієнтського досвіду.

Студенти повинні проаналізувати шлях клієнта: виникнення потреби → пошук інформації → вибір кав'ярні → відвідування → замовлення → оплата → отримання замовлення → споживання → відгук → повторне відвідування.

Завдання:

Для кожного етапу:

1. визначте можливі точки контакту;
2. визначте очікування клієнта;
3. визначте можливі проблеми;
4. запропонуйте показник для оцінювання;
5. визначте, що можна порівняти з конкурентом.

Результат представити у таблиці:

Етап	Точка контакту	Очікування клієнта	Можлива проблема	Показник	Конкурент
------	----------------	--------------------	------------------	----------	-----------

Практична ситуація 3. «NPS: задоволений, але не лояльний»

Після опитування 200 клієнтів компанія отримала такі результати:

- 90 клієнтів поставили оцінку 9–10;
- 50 клієнтів — 7–8;
- 60 клієнтів — 0–6.

Завдання:

1. Визначте кількість промоутерів, нейтральних клієнтів та критиків.
2. Розрахуйте NPS.
3. Інтерпретуйте отриманий результат.
4. Які причини можуть пояснювати наявність великої кількості критиків?
5. Запропонуйте заходи щодо підвищення NPS.
6. Які додаткові показники клієнтського досвіду доцільно використати?

Практична ситуація 4. «Що насправді важливо клієнту?»

Підприємство провело опитування клієнтів щодо важливості різних характеристик сервісу.

Характеристика	Важливість для клієнта, балів	Оцінка підприємства, балів
Швидкість обслуговування	9	6
Якість консультації	8	8
Зручність оплати	7	9
Швидкість доставки	10	5
Простота повернення	9	4
Дизайн упаковки	4	9

Завдання:

1. Побудуйте матрицю «важливість–ефективність».
2. Визначте характеристики, які потребують першочергового вдосконалення.
3. Визначте характеристики, на які підприємство витрачає надмірні ресурси.
4. Які характеристики слід підтримувати на поточному рівні?
5. Сформулюйте три стратегічні пріоритети підприємства.

Практична ситуація 5. «Конкурентський Mystery Shopping»

Підприємство хоче порівняти якість обслуговування у себе та в основного конкурента.

Здобувачам пропонується провести умовний Mystery Shopping за одним сценарієм: клієнт хоче придбати товар, отримати консультацію, оформити замовлення та дізнатися про можливість повернення.

Оцінюються:

- швидкість відповіді;
- ввічливість;
- компетентність консультанта;
- здатність виявити потреби клієнта;
- повнота інформації;
- простота оформлення;
- інформування про доставку;
- пояснення умов повернення;
- завершення контакту.

Завдання:

1. Розробіть анкету Mystery Shopping із 10–12 критеріїв.
2. Визначте вагомість кожного критерію.
3. Проведіть оцінювання підприємства та конкурента за шкалою 1–5.
4. Визначте найбільші розриви.
5. Встановіть, які практики конкурента доцільно адаптувати.
6. Сформулюйте рекомендації.

Практична ситуація 6. «Високий NPS, але низький CLV»

Підприємство «Premium Service» має:

- NPS — 58;
- CSAT — 92 %;
- повторні покупки — 22 %;
- CLV — 145 €.

У конкурента:

- NPS — 46;
- CSAT — 86 %;
- повторні покупки — 41 %;
- CLV — 260 €.

Керівництво підприємства вважає, що клієнтський досвід є чудовим, оскільки NPS значно вищий.

Завдання:

1. Чи можна погодитися з висновком керівництва?
2. Як пояснити високий NPS при низькій частці повторних покупок?
3. Чому CLV конкурента майже вдвічі вищий?
4. Які додаткові дані необхідно отримати?
5. Запропонуйте заходи для підвищення довгострокової цінності клієнта.

Практична ситуація 7. «Сервіс чи ціна?»

Два інтернет-магазини продають однаковий товар.

Магазин А:

- ціна — 100 €;
- доставка — 2–3 дні;
- безкоштовне повернення;
- цілодобова підтримка;
- гарантія — 24 місяці.

Магазин Б:

- ціна — 85 €;
- доставка — 5–7 днів;
- повернення платне;
- підтримка — тільки у робочі години;
- гарантія — 12 місяців.

Завдання:

1. Який магазин створює більшу сервісну цінність?
2. Чи є магазин А неконкурентоспроможним через вищу ціну?
3. Які вигоди та витрати клієнта потрібно врахувати?
4. Який магазин ви б обрали як споживач і чому?
5. Як кожному магазину сформувати конкурентну перевагу?

Практична ситуація 8. «Проблема одного етапу»

Підприємство отримує такі оцінки клієнтів:

Етап взаємодії	CSAT
Пошук інформації	88 %
Оформлення замовлення	91 %
Оплата	93 %
Доставка	61 %
Використання товару	89 %
Післяпродажне обслуговування	74 %

Завдання:

1. Визначте найбільш проблемні точки контакту.
2. Чи потрібно підприємству одночасно покращувати всі етапи?
3. Який етап має бути пріоритетним?
4. Які причини низького CSAT доставки можуть існувати?
5. Які додаткові показники необхідно дослідити?
6. Розробіть план покращення клієнтського шляху.

Практична ситуація 9. «Чи потрібно копіювати конкурента?»

Конкурент запровадив:

- доставку в день замовлення;
- персонального менеджера;
- мобільний додаток;
- цілодобовий контакт-центр;
- програму персональних бонусів.

Після цього його NPS зріс із 38 до 57.

Керівництво підприємства вирішило повністю скопіювати всі п'ять практик.

Завдання:

1. Чи є таке рішення обґрунтованим?
2. Яку інформацію потрібно отримати перед запозиченням практик?
3. Які з практик можуть не відповідати потребам власних клієнтів?
4. Як визначити, яка практика дала найбільший ефект?
5. Запропонуйте алгоритм адаптації кращої практики конкурента.

Практична ситуація 10. Комплексний проєкт «Стратегічний бенчмаркінг клієнтського досвіду»

Оберіть реальне підприємство та одного з його конкурентів.

Проведіть комплексне дослідження за такими напрямками:

1. Клієнтський шлях

Побудуйте карту клієнтського шляху від виникнення потреби до повторної покупки.

2. Точки контакту

Визначте основні точки контакту на кожному етапі.

3. Метрики

Порівняйте:

- NPS;
- CSAT;
- CES;
- Retention Rate;
- Repeat Purchase Rate;
- CLV.

4. Конкурентний досвід

За можливості проведіть Mystery Shopping або використайте відкриті відгуки клієнтів.

5. Визначення розривів

Сформууйте таблицю:

Показник	Підприємство	Конкурент	Розрив	Причина	Пріоритет
----------	--------------	-----------	--------	---------	-----------

6. Матриця «важливість–ефективність»

Визначте щонайменше 8 характеристик сервісу та розмістіть їх у матриці.

7. Стратегічні рішення

Запропонуйте 5–7 заходів щодо вдосконалення клієнтського досвіду.

Для кожного заходу визначте:

- проблему;
- запропоновану дію;
- необхідні ресурси;
- відповідального;
- KPI;
- очікуваний результат.

Підсумкова практична ситуація. «Від незадоволеного клієнта до конкурентної переваги»

Інтернет-магазин має такі результати:

- NPS - 28;
- CSAT - 79 %;
- CES - 4,3;
- повторні покупки - 27 %;
- CLV - 170 €.

У конкурента:

- NPS - 49;
- CSAT - 87 %;
- CES - 2,6;
- повторні покупки - 45 %;
- CLV - 280 €.

Додаткове дослідження показало, що клієнти підприємства найчастіше скаржаться на складність повернення товару, тривале очікування відповіді служби підтримки та недостатню інформацію про статус доставки.

Завдання студентам:

1. Визначте основні клієнтські розриви.
2. Проаналізуйте їх взаємозв'язок.
3. Визначте першопричини проблем.
4. Встановіть пріоритетність проблем за принципом «важливість для клієнта – ефективність підприємства».
5. Запропонуйте 5 практичних заходів.
6. Визначте KPI для кожного заходу.
7. Спрогнозуйте, як запропоновані зміни можуть вплинути на NPS, CES, повторні покупки та CLV

Завдання для самостійної роботи

Виконати дослідження:

Завдання 1. «Таємний клієнт: подорож очима споживача»

Оберіть реальне підприємство - магазин, кафе, банк, готель, службу доставки, онлайн-сервіс тощо - і пройдіть його шлях у ролі звичайного клієнта.

Потрібно відтворити клієнтський шлях: потреба → пошук інформації → перший контакт → вибір → покупка → отримання послуги/товару → післяпродажна взаємодія → повторна покупка.

На кожному етапі визначте:

- що очікує клієнт;
- що він реально отримує;
- що викликає позитивні або негативні емоції;
- де виникає «момент істини»;
- що підприємство могло б зробити краще.

Після цього порівняйте 2–3 найбільш важливі точки контакту з аналогічним досвідом іншого підприємства.

Фінальний продукт: створити «Карту емоцій клієнта», використовуючи смайлики та запропонувати три зміни, які перетворять негативний досвід на позитивний.

Креативна умова: здобувач має описати одну ситуацію від першої особи: *«Я - клієнт. У цей момент я відчуваю..., тому що...»*

Це змушує дивитися на сервіс не очима менеджера, а очима споживача.

Завдання 2. «Створи сервіс, заради якого клієнт повернеться»

Уявіть, що підприємство має звичайний, але невиразний сервіс. Конкуренти пропонують приблизно такий самий товар за схожою ціною.

Ваше завдання - використовуючи результати бенчмаркінгу, створити новий клієнтський досвід, який стане конкурентною перевагою.

Оберіть один етап клієнтського шляху, наприклад:

- перше знайомство з брендом;
- оформлення замовлення;
- очікування доставки;
- отримання товару;
- вирішення проблеми;
- повернення товару;
- післяпродажне обслуговування.

Проаналізуйте, як цей етап організований у кращих компаній, і створіть власну концепцію його вдосконалення.

Необхідно показати: «Було» → «Що роблять найкращі» → «Що дратує клієнта» → «Наша нова версія» → «Що відчує клієнт» → «Який результат отримає підприємство».

Фінальний продукт: мініконцепція «WOW-сервіс» - 5–7 слайдів або 1–2 сторінки. Обов'язково визначити 3 KPI, за якими можна перевірити, чи справді новий досвід став кращим: наприклад, NPS, CSAT, Customer Effort Score, повторні покупки, час вирішення проблеми тощо.

ТЕМА 8. ЦИФРОВИЙ ТА ІННОВАЦІЙНИЙ БЕНЧМАРКІНГ

Питання для обговорення

1. Що таке цифровий та інноваційний бенчмаркінг і яке його значення для сучасного підприємства?
2. Чим цифровий бенчмаркінг відрізняється від традиційного стратегічного бенчмаркінгу?
3. Які цифрові технології найбільше впливають на розвиток сучасного бенчмаркінгу?
4. Які показники доцільно використовувати для оцінювання рівня цифрової зрілості підприємства?

5. Чи може високий рівень цифровізації автоматично забезпечити підприємству конкурентну перевагу?
6. Як визначити, які цифрові технології доцільно впроваджувати саме на конкретному підприємстві?
7. Які джерела інформації можна використовувати для цифрового бенчмаркінгу конкурентів?
8. Які переваги та ризики використання Big Data у бенчмаркінгових дослідженнях?
9. Як штучний інтелект може змінити процес збору, аналізу та інтерпретації бенчмаркінгової інформації?
10. Чи може штучний інтелект підвищити об'єктивність результатів бенчмаркінгу?
11. Які ризики виникають при використанні штучного інтелекту для аналізу конкурентів?
12. Чи завжди інновація, яка забезпечила успіх одному підприємству, буде ефективною для іншого?
13. У чому полягає відмінність між технологічною інновацією та інновацією бізнес-моделі?
14. Чи може підприємство залишатися конкурентоспроможним, якщо воно лише копіює інновації лідерів ринку?
15. Як визначити, коли підприємству доцільно копіювати кращу практику, а коли — створювати власну інновацію?
16. Чи може цифровий бенчмаркінг стримувати інноваційність підприємства через надмірну орієнтацію на досвід конкурентів?
17. Яку роль відіграє цифрова трансформація у формуванні конкурентних переваг підприємства?
18. Як оцінити економічну ефективність цифрових інновацій?
19. Чи потрібно порівнювати підприємства за кількістю впроваджених цифрових технологій, чи важливішим є результат їх використання?
20. Які бар'єри найчастіше перешкоджають підприємствам використовувати результати цифрового та інноваційного бенчмаркінгу?
21. Як корпоративна культура впливає на здатність підприємства впроваджувати цифрові інновації?
22. Чи може малий та середній бізнес ефективно використовувати цифровий бенчмаркінг нарівні з великими корпораціями?
23. Як цифровий бенчмаркінг може допомогти підприємству прогнозувати майбутні технологічні та ринкові зміни?
24. Чи може підприємство стати цифровим лідером без проведення систематичного бенчмаркінгу?
25. Що важливіше для успішного цифрового розвитку підприємства: швидкість упровадження нових технологій чи здатність правильно визначити, які технології дійсно створюють цінність для клієнта і бізнесу?

Питання для дискусії

1. Чи може цифровий бенчмаркінг стати джерелом стійкої конкурентної переваги, якщо цифрові технології швидко копіюються конкурентами?

2. Які цифрові показники доцільно використовувати для порівняння ефективності підприємств? Чи достатньо оцінювати лише рівень цифровізації та фінансові результати?

3. Чи завжди впровадження новітніх цифрових технологій та інновацій підвищує ефективність підприємства? Які ризики може створювати надмірна орієнтація на технологічні тренди?

4. Як підприємству визначити, які інноваційні практики конкурентів варто запозичувати, а які - створювати самостійно?

5. Яку роль у цифровому та інноваційному бенчмаркінгу відіграють штучний інтелект, Big Data та автоматизація? Чи можуть вони змінити сам механізм проведення бенчмаркінгових досліджень?

ТЕСТИ

1. Що є основною метою цифрового бенчмаркінгу?

- А. Визначення кількості цифрових програм на підприємстві
- Б. Порівняння рівня цифрового розвитку, технологій, процесів і результатів їх використання
- В. Лише оцінювання витрат на інформаційні технології
- Г. Аналіз активності підприємства в соціальних мережах

2. Що характеризує цифрову зрілість підприємства?

- А. Кількість комп'ютерів на підприємстві
- Б. Кількість працівників ІТ-відділу
- В. Здатність підприємства системно використовувати цифрові технології для створення цінності
- Г. Кількість сторінок підприємства в Інтернеті

3. Чим цифровізація відрізняється від цифрової трансформації?

- А. Цифровізація стосується лише маркетингу
- Б. Цифровізація передбачає окремі технологічні зміни, а цифрова трансформація може змінювати бізнес-процеси, управління та бізнес-модель
- В. Між ними немає відмінностей
- Г. Цифрова трансформація стосується лише великих підприємств

4. Який із наведених напрямів є складовою оцінювання цифрової зрілості?

- А. Цифрова стратегія
- Б. Технології
- В. Дані
- Г. Усі зазначені варіанти

5. Що характерно для інтегрованого рівня цифрової зрілості?

- А. Повністю ручні процеси
- Б. Окремі не пов'язані між собою цифрові рішення
- В. Взаємопов'язані цифрові системи та використання єдиних даних
- Г. Повна відмова від цифрових технологій

6. Яке твердження найбільш точно характеризує цифровий бенчмаркінг?

- А. Потрібно порівнювати лише кількість технологій
- Б. Необхідно визначати, який результат дає використання цифрових технологій
- В. Необхідно копіювати цифрові рішення конкурентів
- Г. Потрібно аналізувати тільки витрати на ІТ

7. Що може бути об'єктом бенчмаркінгу цифрових бізнес-моделей?

- А. Цифрові канали продажу
- Б. Моделі монетизації
- В. Платформні та підписні моделі
- Г. Усі зазначені варіанти

8. Що є важливою характеристикою цифрового клієнтського досвіду?

- А. Швидкість завантаження сайту
- Б. Мобільна адаптація
- В. Зручність онлайн-оплати
- Г. Усі зазначені варіанти

9. Чому в цифровому бенчмаркінгу недостатньо просто визначити наявність певної технології у конкурента?

- А. Тому що технології взагалі не мають значення
- Б. Тому що потрібно оцінити результат та економічний ефект її використання
- В. Тому що конкурента не можна аналізувати
- Г. Тому що всі підприємства використовують однакові технології

10. Що є основним об'єктом інноваційного бенчмаркінгу?

- А. Лише кількість нових товарів
- Б. Здатність підприємства створювати, впроваджувати та комерціалізувати інновації
- В. Лише витрати на рекламу
- Г. Лише кількість працівників

11. Що характеризує показник Time-to-Market?

- А. Вартість маркетингової кампанії
- Б. Час від початку розроблення продукту до його виходу на ринок
- В. Тривалість роботи підприємства
- Г. Час обслуговування клієнта

12. Чому кількість нових продуктів не є достатнім показником інноваційності?

- А. Тому що нові продукти неможливо оцінювати
- Б. Тому що необхідно враховувати їхню комерційну успішність та економічний результат
- В. Тому що підприємству не потрібні нові продукти
- Г. Тому що інновації не пов'язані з продукцією

13. Який показник характеризує результативність інноваційної діяльності?

- А. Частка доходу від нових продуктів
- Б. Кількість офісів підприємства
- В. Площа складських приміщень
- Г. Кількість працівників адміністрації

14. Що означає data-driven management?

- А. Управління виключно на основі інтуїції керівника
- Б. Управління на основі даних та їх аналітичного використання під час прийняття рішень
- В. Зберігання якомога більшої кількості інформації
- Г. Повна автоматизація всіх управлінських рішень

15. Для чого підприємство може використовувати штучний інтелект?

- А. Для прогнозування попиту
- Б. Для персоналізації пропозицій
- В. Для автоматизації комунікацій та аналізу даних
- Г. Для всіх зазначених цілей

16. Підприємство використовує AI для створення рекламних текстів, а конкурент — для прогнозування попиту. Що потрібно зробити під час бенчмаркінгу?

- А. Визнати конкурента кращим лише через використання AI
- Б. Скопіювати технологію конкурента
- В. Порівняти результати та економічний ефект використання AI
- Г. Відмовитися від використання AI

17. Які фактори доцільно враховувати при виборі цифрової ініціативи?

- А. Очікуваний вплив
- Б. Витрати
- В. Складність реалізації
- Г. Усі зазначені фактори

18. Яка послідовність найбільш точно характеризує процес цифрового бенчмаркінгу?

- А. Копіювання конкурента → впровадження → реклама
- Б. Порівняння → виявлення розриву → визначення причин → пріоритизація

→ цифрова ініціатива → оцінювання результату

В. Реклама → продаж → зниження ціни

Г. Впровадження технології → пошук проблеми → порівняння

19. Чому підприємству не потрібно копіювати всі цифрові рішення конкурента?

А. Тому що цифрові технології не створюють переваг

Б. Тому що рішення конкурента можуть не відповідати власній стратегії, клієнтам і ресурсним можливостям підприємства

В. Тому що конкурентів не потрібно досліджувати

Г. Тому що всі технології є однаковими

20. Яка головна стратегічна мета цифрового та інноваційного бенчмаркінгу?

А. Збільшити кількість цифрових технологій на підприємстві

Б. Скопіювати технологічного лідера

В. Виявити цифрові та інноваційні розриви, визначити причини та адаптувати кращі практики для формування конкурентної переваги

Г. Максимально скоротити витрати на цифровізацію

Практичні ситуації

Практична ситуація 1. «Чи є підприємство цифрово зрілим?»

Підприємство «Альфа» активно використовує цифрові технології. Воно має сайт, сторінки в соціальних мережах, CRM-систему та мобільний застосунок. Проте різні підрозділи використовують окремі бази даних, інформація між системами передається вручну, а рішення керівництво переважно приймає на основі власного досвіду.

Конкурент «Бета» має менше цифрових інструментів, але всі основні інформаційні системи інтегровані, а управлінські рішення приймаються на основі єдиних даних.

Завдання:

1. Яке підприємство має вищий рівень цифрової зрілості?
2. Чому кількість цифрових інструментів не може бути основним критерієм цифрової зрілості?
3. Визначте основні цифрові розриви підприємства «Альфа».
4. Які напрями цифрової трансформації потрібно визначити пріоритетними?
5. Запропонуйте 3–5 заходів щодо підвищення цифрової зрілості «Альфи».

Практична ситуація 2. «Цифровізація чи цифрова трансформація?»

Підприємство розглядає чотири проекти:

Проект А — перевести паперові документи в електронну форму.

Проект Б — запровадити онлайн-оплату замовлень.

Проект В — створити цифрову платформу, яка об'єднає клієнтів, партнерів і продавців.

Проект Г — перейти від традиційної моделі продажу до моделі підписки.

Завдання:

1. Розподіліть проекти на ті, що є переважно цифровізацією, і ті, що можуть бути елементами цифрової трансформації.
2. Який проект найбільше змінює бізнес-модель?
3. Який проект потенційно може створити найбільшу стратегічну перевагу?
4. Які ризики необхідно врахувати?
5. Які показники потрібно використовувати для оцінювання результативності кожного проекту?

Практична ситуація 3. «Порівняння цифрової зрілості»

Два підприємства мають такі результати оцінювання:

Складова	Підприємство А	Підприємство Б
Цифрова стратегія	4	3
Технології	5	3
Дані	3	5
Цифрові процеси	4	3
Цифровий клієнтський досвід	3	5
Персонал	3	4
Інноваційність	4	3
Кібербезпека	4	3

Оцінювання здійснюється за шкалою від 1 до 5.

Завдання:

1. Розрахуйте середній рівень цифрової зрілості кожного підприємства.
2. Визначте сильні сторони кожного підприємства.
3. Визначте основні цифрові розриви.
4. Чи можна однозначно назвати одне з підприємств цифровим лідером?
5. Запропонуйте для кожного підприємства два пріоритетні напрями розвитку.

Практична ситуація 4. «Цифровий клієнтський досвід»

Інтернет-магазин «SmartMarket» порівняв свій цифровий канал із конкурентом.

Показник	«SmartMarket»	Конкурент
Час завантаження сайту	4,8 с	2,1 с
Частка мобільного трафіку	68 %	71 %

Показник	«SmartMarket»	Конкурент
Конверсія сайту	2,3 %	4,1 %
Частка онлайн-оплати	42 %	76 %
Покупки через мобільний пристрій	18 %	39 %
Частка персоналізованих пропозицій	15 %	62 %

Завдання:

1. Визначте основні цифрові розриви.
2. Який розрив є найбільш критичним?
3. Які причини можуть пояснювати низьку конверсію?
4. Які цифрові зміни потрібно реалізувати першочергово?
5. Запропонуйте систему KPI для оцінювання результатів.

Практична ситуація 5. «Чи варто впроваджувати AI?»

Підприємство планує впровадити штучний інтелект. Керівництво розглядає три варіанти:

Варіант 1. AI-чат-бот для автоматизації відповідей клієнтам.

Варіант 2. AI-система прогнозування попиту.

Варіант 3. AI-рекомендації персональних товарних пропозицій.

Очікувані результати:

Варіант	Вартість впровадження	Очікуваний ефект	Складність
AI-чат-бот	Низька	Середній	Низька
Прогнозування попиту	Висока	Високий	Висока
Персональні рекомендації	Середня	Високий	Середня

Завдання:

1. Який варіант ви запропонували б реалізувати першим?
2. Які критерії необхідно врахувати при прийнятті рішення?
3. Чи потрібно підприємству копіювати AI-рішення конкурента?
4. Які дані необхідні для ефективної роботи кожної системи?
5. Які KPI дозволять оцінити результат використання AI?

Практична ситуація 6. «Інноваційний розрив»

Підприємство «Інновація» та його конкурент мають такі показники:

Показник	«Інновація»	Конкурент
Витрати на R&D, % продажів	3,2 %	4,5 %
Кількість нових продуктів за рік	12	10
Частка доходу від нових продуктів	18 %	31 %
Середній Time-to-Market	18 міс.	10 міс.
Частка успішних нових продуктів	42 %	67 %

Завдання:

1. Визначте сильні сторони підприємства «Інновація».
2. Визначте основні інноваційні розриви.
3. Чому підприємство створює більше нових продуктів, але отримує меншу частку доходу від них?
4. Які причини можуть пояснювати низьку частку успішних інновацій?
5. Які напрями вдосконалення повинні стати стратегічними пріоритетами?

Практична ситуація 7. «Time-to-Market як конкурентна перевага»

Підприємство витрачає в середньому 16 місяців на розроблення та виведення нового продукту. Основний конкурент — 9 місяців.

Підприємство пояснює відставання складною системою погоджень і великою кількістю етапів тестування.

Завдання:

1. Визначте інноваційний розрив.
2. Які наслідки може мати тривалий Time-to-Market?
3. Які етапи інноваційного процесу необхідно дослідити?
4. Як провести бенчмаркінг процесу розроблення нового продукту?
5. Запропонуйте заходи щодо скорочення Time-to-Market без суттєвого зниження якості продукту.

Практична ситуація 8. «Копіювати чи адаптувати?»

Конкурент підприємства запровадив мобільний застосунок, який дозволив:

- персоналізувати пропозиції;
- здійснювати онлайн-замовлення;
- отримувати бонуси;
- відстежувати статус доставки;
- спілкуватися з консультантом.

Після впровадження конкурент збільшив частку повторних покупок на 18 %.

Керівництво підприємства вирішило створити точно такий самий застосунок.

Завдання:

1. Чи є рішення керівництва правильним?
2. Яку додаткову інформацію необхідно отримати?
3. Які елементи рішення конкурента доцільно дослідити першочергово?
4. Чи потрібно копіювати всі функції?
5. Як адаптувати практику конкурента до власної бізнес-моделі?
6. Які показники дозволять оцінити ефективність застосунок?

Практична ситуація 9. «Вибір цифрової ініціативи»

Підприємство має обмежений бюджет і може реалізувати лише один із чотирьох проєктів.

Проєкт	Вплив	Витрати	Складність	Стратегічний пріоритет
CRM-аналітика	Високий	Середні	Середня	Високий
Новий мобільний застосунок	Високий	Високі	Висока	Середній
Автоматизація звітності	Середній	Низькі	Низька	Високий
AI-рекомендації	Високий	Середні	Висока	Високий

Завдання:

1. Який проєкт ви оберете?
2. Обґрунтуйте свій вибір.
3. Які критерії є найбільш важливими?
4. Який проєкт може забезпечити найшвидший результат?
5. Який проєкт має найбільший довгостроковий потенціал?
6. Чи збігаються поняття «найкращий проєкт» і «проєкт із найвищим пріоритетом»?

Практична ситуація 10. «Комплексний цифровий бенчмаркінг підприємства»

Оберіть реальне підприємство та одного з його основних конкурентів.

Проведіть комплексний цифровий та інноваційний бенчмаркінг за такими напрямками:

1. цифрова стратегія;
2. рівень цифрової зрілості;
3. цифрові технології;
4. використання даних;
5. цифрові бізнес-процеси;
6. цифровий клієнтський досвід;
7. цифрові канали продажу;
8. інноваційна активність;
9. використання AI;
10. R&D;
11. Time-to-Market;
12. частка доходу від нових продуктів.

Результати оформити у таблиці:

Напрямок	Власне підприємство	Конкурент	Розрив	Причина розриву	Пріоритет
----------	---------------------	-----------	--------	-----------------	-----------

Після проведення аналізу студент повинен:

- визначити 5 основних цифрових та інноваційних розривів;
- визначити причини їх виникнення;
- визначити, які з них є стратегічно важливими;
- визначити 3 кращі практики конкурента;
- обґрунтувати можливість їх адаптації;

- запропонувати 5 цифрових або інноваційних ініціатив;
- визначити KPI для кожної ініціативи;
- оцінити очікуваний економічний та стратегічний ефект.

Підсумкова практична ситуація «Від цифрового розриву до конкурентної переваги»

Підприємство «DigitalPro» активно інвестує у цифрові технології, але його ринкові результати не покращуються.

Дані бенчмаркінгу:

Показник	DigitalPro	Конкурент
Конверсія сайту	2,4 %	4,6 %
Частка онлайн-продажів	38 %	67 %
Частка персоналізованих пропозицій	18 %	64 %
Time-to-Market	15 міс.	9 міс.
Частка доходу від нових продуктів	17 %	32 %
Частка цифрових процесів	52 %	81 %

Керівництво планує одночасно:

- створити новий мобільний застосунок;
- впровадити AI;
- збільшити бюджет Digital-маркетингу;
- автоматизувати внутрішні процеси.

Завдання студентам:

1. Визначте основні цифрові та інноваційні розриви.
2. Які проблеми є першопричинами, а які — наслідками?
3. Чи потрібно реалізовувати всі заплановані проєкти одночасно?
4. Який проєкт повинен бути пріоритетним?
5. Які дані необхідно додатково зібрати?
6. Які практики конкурента доцільно дослідити?
7. Розробіть дорожню карту цифрового вдосконалення підприємства на 1–2 роки.
8. Визначте KPI для оцінювання результатів.
9. Який економічний ефект можна очікувати від запропонованих змін?
10. Як цифровий розрив може бути перетворений на стійку конкурентну перевагу?

Завдання для самостійної роботи

Виконати дослідження:

Завдання 1. «Цифровий апгрейд: підприємство 2030»

Уявіть, що ви - цифровий стратег підприємства, яке сьогодні працює традиційно, але протягом найближчих 3–5 років має здійснити цифрову трансформацію.

Оберіть реальне підприємство та визначте, які цифрові рішення можуть принципово змінити його бізнес-модель, роботу з клієнтами та внутрішні процеси.

Для цього:

- оцініть поточний рівень цифрової зрілості підприємства;
- визначте 3–5 цифрових розривів порівняно з лідерами галузі;
- знайдіть сучасні практики цифрових лідерів;
- визначте, які з них доцільно адаптувати;
- запропонуйте власну «дорожню карту цифрового апгрейду» на 3 роки.

Обов'язково передбачте використання хоча б однієї технології AI, Big Data, автоматизації або іншого цифрового рішення.

Фінальний результат: візуальна дорожня карта «Підприємство сьогодні → цифрові розриви → технології → підприємство 2030».

Завдання 2. «AI-інноватор: винайди майбутнє для підприємства»

Уявіть, що підприємство надало вам бюджет на одну інновацію, яка повинна створити нову конкурентну перевагу.

Ваше **завдання** - не просто запропонувати «використовувати штучний інтелект», а розробити конкретне інноваційне рішення.

Визначте: Проблема → цифрова технологія → інноваційне рішення → нова цінність для клієнта → конкурентна перевага → очікуваний результат.

Наприклад, це може бути:

- AI-консультант;
- персоналізація пропозицій на основі Big Data;
- прогнозування попиту;
- інтелектуальна система управління запасами;
- цифровий продукт або сервіс;
- AI для автоматизації бізнес-процесу;
- нова цифрова модель взаємодії з клієнтом.

Але є важлива умова: здобувач повинен провести міні-бенчмаркінг і знайти хоча б 2 реальні приклади, де подібна технологія вже використовується. Після цього необхідно пояснити, що саме підприємство може запозичити, а що має створити по-своєму.

Фінальний результат: короткий «Innovation Pitch» - презентація на 5–7 слайдів, у якій студент за 3–5 хвилин має переконати керівництво підприємства інвестувати саме в його ідею.

ТЕМА 9. СТРАТЕГІЧНИЙ БЕНЧМАРКІНГ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ESG

Питання для обговорення

1. Чому сталий розвиток стає важливою складовою стратегічного управління та конкурентоспроможності підприємства?
2. Чи можна вважати підприємство конкурентоспроможним, якщо воно має високі фінансові результати, але значні екологічні та соціальні проблеми?
3. У чому полягає відмінність між ESG та традиційною корпоративною соціальною відповідальністю?
4. Чому ESG не можна зводити лише до благодійності та соціальних проєктів підприємства?
5. Який із компонентів ESG — Environmental, Social чи Governance — може мати найбільше стратегічне значення для підприємства? Від чого це залежить?
6. Які ESG-показники доцільно використовувати для бенчмаркінгу промислового, торговельного та IT-підприємства?
7. Чому підприємству недоцільно порівнювати себе за всіма можливими ESG-показниками?
8. Чому в ESG-бенчмаркінгу доцільно використовувати декілька підприємств-еталонів, а не одного конкурента?
9. Чи потрібно підприємству копіювати всі найкращі ESG-практики конкурентів? Які фактори необхідно врахувати перед їх адаптацією?
10. Що таке ESG-розрив і чому самого факту його виявлення недостатньо для прийняття управлінського рішення?
11. Як визначити, які ESG-розриви мають найбільше стратегічне значення для підприємства?
12. Чому великий ESG-розрив не завжди повинен бути першочерговим об'єктом для усунення?
13. Які причини можуть призводити до виникнення ESG-розривів між підприємством та конкурентом?
14. Як ESG-бенчмаркінг може допомогти виявити приховані ризики, пов'язані з персоналом, корпоративним управлінням або довкіллям?
15. Що таке greenwashing і як під час бенчмаркінгу відрізнити реальні ESG-результати від маркетингових заяв?
16. Які джерела інформації доцільно використовувати для перевірки ESG-практик підприємства та його конкурентів?
17. Чому результатом ESG-бенчмаркінгу повинна бути інтеграція принципів сталого розвитку в загальну стратегію підприємства, а не окрема програма соціальної відповідальності?
18. Як ESG може одночасно створювати економічну, соціальну, екологічну та маркетингову цінність для підприємства?
19. Чи може високий ESG-рівень стати джерелом стійкої конкурентної переваги, якщо конкуренти з часом переймають аналогічні практики?
20. Як перетворити ESG-розрив із конкурентом на можливість формування нової конкурентної переваги підприємства?

Питання для дискусії

1. Чи може ESG-бенчмаркінг стати джерелом реальної конкурентної переваги підприємства, чи він переважно є інструментом формування позитивної репутації?

2. Які ESG-показники доцільно використовувати для порівняння підприємств? Чи можна однаково оцінювати екологічні, соціальні та управлінські результати компаній різних галузей?

3. Чи повинно підприємство орієнтуватися на ESG-лідерів навіть тоді, коли впровадження їхніх практик потребує значних фінансових витрат? Як визначити економічну доцільність таких змін?

4. Де проходить межа між реальним сталим розвитком і ESG-іміджем (greenwashing)? Як за допомогою бенчмаркінгу виявити розбіжність між заявами компанії та її фактичними результатами?

5. Чи може стратегічний бенчмаркінг сталого розвитку змінити бізнес-модель підприємства? Які ESG-практики можуть стати основою довгострокової конкурентної стратегії?

ТЕСТИ

1. Що є основною метою стратегічного бенчмаркінгу сталого розвитку та ESG?

- А. Аналіз лише фінансових результатів підприємства
- Б. Порівняння ESG-практик і результатів для виявлення розривів та формування стратегічних рішень
- В. Визначення рекламного бюджету підприємства
- Г. Аналіз цінової політики конкурентів

2. Що означає аббревіатура ESG?

- А. Економічні, стратегічні та глобальні фактори
- Б. Екологічні, соціальні та управлінські фактори
- В. Експортні, соціальні та географічні фактори
- Г. Енергетичні, сервісні та глобальні фактори

3. Яка складова ESG характеризує вплив підприємства на довкілля?

- А. Environmental
- Б. Social
- В. Governance
- Г. Marketing

4. Що належить до соціальної складової ESG?

- А. Обсяг викидів CO₂
- Б. Умови праці та розвиток персоналу
- В. Структура органів корпоративного управління
- Г. Рівень споживання електроенергії

5. Що характеризує складову Governance?

- А. Використання природних ресурсів
- Б. Умови праці персоналу
- В. Корпоративне управління, прозорість та відповідальність
- Г. Обсяг промислових викидів

6. Чому ESG не можна ототожнювати лише з корпоративною благодійністю?

- А. ESG стосується лише фінансової діяльності
- Б. ESG охоплює системні екологічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності
- В. ESG не має соціальної складової
- Г. ESG стосується виключно екології

7. Що таке ESG-розрив?

- А. Різниця між доходами та витратами підприємства
- Б. Відмінність між ESG-результатом підприємства та визначеним еталоном
- В. Різниця між цінами підприємства та конкурента
- Г. Різниця у кількості працівників

8. Чому не кожен ESG-розрив необхідно усувати першочергово?

- А. ESG-розриви взагалі не мають значення
- Б. Розриви мають різну стратегічну значущість та різний вплив на стейкхолдерів
- В. Усі ESG-показники мають однакове значення
- Г. ESG-розриви неможливо виміряти

9. Що доцільно враховувати при визначенні пріоритетності ESG-розривів?

- А. Лише величину розриву
- Б. Лише витрати на його усунення
- В. Величину розриву та його стратегічну значущість
- Г. Лише думку керівника підприємства

10. Чому в ESG-бенчмаркінгу доцільно використовувати кілька підприємств-еталонів?

- А. Різні підприємства можуть бути лідерами за різними складовими ESG
- Б. Один конкурент не може мати ESG-показників
- В. Порівняння з одним конкурентом заборонене
- Г. Кількість еталонів не має значення

11. Що таке комбінований еталон у ESG-бенчмаркінгу?

- А. Середнє значення показників усіх підприємств галузі
- Б. Поєднання найкращих практик різних підприємств за окремими ESG-компонентами
- В. Показники одного найбільшого конкурента
- Г. Внутрішні нормативи підприємства

12. Що таке greenwashing?

- А. Реальне скорочення негативного впливу підприємства на довкілля
- Б. Створення перебільшеного або оманливого уявлення про екологічну відповідальність підприємства
- В. Автоматизація екологічного контролю
- Г. Зменшення використання природних ресурсів

13. Який підхід найбільш доцільний для виявлення greenwashing?

- А. Орієнтуватися лише на рекламні заяви підприємства
- Б. Порівнювати заяви підприємства з підтвердженими результатами та конкретними показниками
- В. Довіряти лише інформації менеджменту
- Г. Аналізувати тільки соціальні мережі

14. Який показник належить до Environmental?

- А. Рівень плинності персоналу
- Б. Викиди парникових газів
- В. Незалежність ради директорів
- Г. Рівень задоволеності працівників

15. Який показник належить до Social?

- А. Рівень травматизму працівників
- Б. Обсяг викидів CO₂
- В. Прозорість корпоративного управління
- Г. Споживання електроенергії

16. Який показник найбільшою мірою характеризує Governance?

- А. Обсяг використаної води
- Б. Рівень професійного розвитку працівників
- В. Прозорість корпоративного управління
- Г. Кількість промислових відходів

17. Чому ESG-бенчмаркінг повинен бути інтегрований у загальну стратегію підприємства?

- А. Щоб ESG-заходи були пов'язані з довгостроковою конкурентоспроможністю та створенням цінності
- Б. Щоб підприємство могло повністю відмовитися від фінансових цілей
- В. Щоб збільшити кількість соціальних заходів
- Г. Щоб сформувати більший рекламний бюджет

18. Яким чином ресурсоефективність може впливати на конкурентоспроможність?

- А. Лише збільшує витрати підприємства
- Б. Може одночасно зменшувати витрати та негативний вплив на довкілля

- В. Не має економічного значення
Г. Завжди призводить до скорочення персоналу

19. Яке рішення найбільш відповідає логіці стратегічного ESG-бенчмаркінгу?

- А. Повністю скопіювати всі ESG-практики конкурента
Б. Виявити ESG-розриви, визначити їх причини та адаптувати релевантні кращі практики
В. Аналізувати лише екологічні показники
Г. Відмовитися від ESG-аналізу, якщо конкурент його не проводить

20. Як ESG-розрив може бути перетворений на конкурентну перевагу?

- А. Через приховування слабких ESG-показників
Б. Через збільшення кількості ESG-реклами
В. Через визначення причин розриву, вибір пріоритетів та впровадження результативних стратегічних змін
Г. Через відмову від порівняння з конкурентами

Практичні завдання

Практичне завдання 1. «Формування ESG-профілю підприємства»

Оберіть реальне підприємство та охарактеризуйте його діяльність за трьома складовими ESG:

- E — Environmental;
- S — Social;
- G — Governance.

Для кожної складової визначте щонайменше 5 показників, які, на вашу думку, найбільш важливі для підприємства.

Результати оформіть у таблиці:

ESG-компонент	Показник	Поточний стан підприємства	Джерело інформації	Значущість
E	Викиди			
E	Енергоефективність			
S	Плинність персоналу			
S	Навчання персоналу			
G	Прозорість управління			

Завдання: обґрунтуйте, чому саме ці показники необхідно включити до ESG-бенчмаркінгу підприємства.

Практичне завдання 2. «Порівняння ESG-показників із конкурентом»

Підприємство має такі результати:

Показник	Підприємство	Конкурент
----------	--------------	-----------

Показник	Підприємство	Конкурент
Викиди CO ₂ , т	520	390
Споживання енергії на одиницю продукції	8,2	6,4
Плинність персоналу, %	16	10
Працівники, які пройшли навчання, %	62	81
Частка незалежних членів ради, %	35	50
ESG-звітність	Часткова	Повна

Завдання:

1. Визначте, за якими показниками підприємство поступається конкуренту.
2. Визначте абсолютні та відносні ESG-розриви.
3. Визначте три найбільш критичні розриви.
4. Запропонуйте можливі причини їх виникнення.
5. Які показники повинні стати пріоритетними для вдосконалення?

Практичне завдання 3. «Визначення ESG-розривів»

Використайте формулу:

ESG-розрив = показник підприємства – показник еталона.

Для показників, де менше значення є кращим, знак результату необхідно інтерпретувати з урахуванням специфіки показника.

Вихідні дані:

Показник	Підприємство	Еталон
Викиди CO ₂ , т	620	450
Витрати енергії, кВт·год/од.	7,8	5,5
Плинність персоналу, %	14	9
Частка працівників, які проходять навчання, %	58	80
Частка незалежних членів ради, %	30	50

Завдання:

1. Розрахуйте ESG-розрив за кожним показником.
2. Визначте, де підприємство має найбільше відставання.
3. Розподіліть показники на екологічні, соціальні та управлінські.
4. Сформулюйте висновок щодо загального ESG-профілю підприємства.

Практичне завдання 4. «Матриця пріоритетності ESG-розривів»

Підприємство виявило такі розриви:

ESG-проблема	Величина розриву	Значущість для стейкхолдерів
Високе енергоспоживання	Висока	Висока
Плинність персоналу	Середня	Висока

ESG-проблема	Величина розриву	Значущість для стейкхолдерів
Низька частка перероблених матеріалів	Висока	Середня
Недостатня ESG-звітність	Середня	Висока
Використання паперової документації	Висока	Низька

Завдання:

1. Побудуйте матрицю «Величина ESG-розриву — стратегічна значущість».
2. Визначте проблеми першочергового реагування.
3. Визначте проблеми, які можуть бути відкладені.
4. Обґрунтуйте свій вибір.
5. Запропонуйте для трьох пріоритетних проблем управлінські рішення.

Практичне завдання 5. «Вибір підприємств-еталонів»

Підприємство планує провести ESG-бенчмаркінг.

Є три потенційні еталони:

- Компанія А — лідер за екологічною ефективністю;
- Компанія Б — лідер за соціальною політикою;
- Компанія В — лідер за корпоративним управлінням.

Завдання:

1. Чи доцільно використовувати лише одного конкурента як еталон?
2. Сформууйте комбінований ESG-еталон.
3. Визначте, які практики кожної компанії доцільно дослідити.
4. Запропонуйте критерії, за якими слід оцінювати можливість адаптації цих практик.
5. Поясніть, чому механічне копіювання практик конкурентів може бути неефективним.

Практичне завдання 6. «Аналіз кращої ESG-практики»

Компанія-конкурент скоротила споживання електроенергії на 25 % завдяки модернізації обладнання.

Ваше підприємство має аналогічну проблему, але використовує старе обладнання.

Завдання:

1. Визначте, чи можна вважати практику конкурента бенчмаркінговим еталоном.
2. Які причини успіху практики необхідно дослідити?
3. Які ресурси будуть необхідні для її адаптації?
4. Які ризики можуть виникнути?
5. Які показники необхідно використовувати для оцінювання результату?

6. Сформулюйте очікуваний економічний та екологічний ефект.

Практичне завдання 7. «Виявлення greenwashing»

Підприємство активно рекламує себе як «екологічно відповідальний бізнес». У рекламних матеріалах зазначено: «Ми дбаємо про планету та працюємо за принципами сталого розвитку».

Водночас аналіз діяльності показав:

- обсяг відходів за останні три роки зріс на 22 %;
- споживання енергії збільшилося на 15 %;
- підприємство не публікує конкретних екологічних показників;
- немає чітких цілей щодо скорочення викидів.

Завдання:

1. Чи можна говорити про ознаки greenwashing?
2. Яких даних недостатньо для підтвердження екологічних заяв?
3. Які показники необхідно включити до ESG-бенчмаркінгу?
4. Як перевірити достовірність ESG-заяв підприємства?
5. Запропонуйте принципи комунікації ESG-результатів, які дозволять уникнути greenwashing.

Практичне завдання 8. ESG та персонал

Підприємство має проблему високої плинності кадрів. Показник становить 18 %, тоді як у компанії-еталона — 9 %.

Додатковий аналіз показав:

- середня кількість годин навчання одного працівника — 12 годин на рік;
- у конкурента — 32 години;
- частка працівників, які мають індивідуальні програми розвитку, — 24 %;
- у конкурента — 68 %.

Завдання:

1. Визначте соціальні ESG-розриви.
2. Який зв'язок існує між навчанням персоналу та плинністю кадрів?
3. Які кращі практики конкурента доцільно дослідити?
4. Запропонуйте програму скорочення плинності персоналу.
5. Визначте KPI для оцінювання результативності програми.

Практичне завдання 9. ESG та економічна ефективність

Підприємство розглядає два варіанти:

Варіант А: продовжувати використовувати старе обладнання.

Варіант Б: інвестувати 200 тис. євро в енергоефективне обладнання.

Очікуваний результат модернізації:

- скорочення енергоспоживання — 20 %;
- скорочення викидів — 18 %;
- економія витрат на енергію — 60 тис. євро на рік.

Завдання:

1. Розрахуйте орієнтовний строк окупності інвестиції.
2. Визначте екологічні переваги модернізації.
3. Визначте економічні переваги.
4. Чи можна розглядати цей проєкт як ESG-ініціативу?
5. Як використати результати проєкту в конкурентному бенчмаркінгу?

Практичне завдання 10. Комплексний ESG-бенчмаркінг

Оберіть реальне підприємство та одного конкурента.

Проведіть порівняльний аналіз за трьома напрямками:

E — Environmental

- енергоефективність;
- викиди;
- використання ресурсів;
- відходи;
- переробка.

S — Social

- плинність персоналу;
- навчання;
- охорона праці;
- гендерний баланс;
- соціальні програми.

G — Governance

- прозорість;
- корпоративне управління;
- незалежність органів управління;
- антикорупційна політика;
- ESG-звітність.

Результат оформити:

ESG-напрямок	Підприємство	Конкурент	Розрив	Причина	Пріоритет
E					
S					
G					

Підсумкове завдання:

На основі проведеного аналізу:

1. визначте 5 ключових ESG-розривів;
2. встановіть їх пріоритетність;
3. визначте причини відставання;
4. оберіть 3 кращі практики конкурентів;
5. запропонуйте можливості їх адаптації;
6. розробіть 5 стратегічних ESG-ініціатив;
7. визначте КРІ для кожної ініціативи;
8. обґрунтуйте, як запропоновані зміни можуть посилити конкурентоспроможність підприємства.

Завдання для самостійної роботи

Виконати дослідження:

Завдання 1. «ESG-детектив: знайди розрив»

Уявіть, що ви - ESG-консультант підприємства. Керівництво вважає, що компанія є «достатньо сталою», але не має чіткого уявлення, наскільки її практики відповідають рівню лідерів ринку.

Оберіть реальне підприємство та проведіть міні-ESG-бенчмаркінг за трьома напрямками:

- E - Environmental: енергія, викиди, відходи, використання ресурсів;
- S - Social: працівники, клієнти, безпека, соціальні ініціативи;
- G - Governance: прозорість, етика, управління, відповідальність.

Порівняйте підприємство з одним конкурентом або галузевим лідером і визначте: «У чому ми кращі?» → «Де ми відстаємо?» → «Чому виник розрив?» → «Що потрібно змінити?»

Креативна частина: створіть «ESG-детектор» підприємства - візуальну карту з 5–7 найбільш суттєвими ESG-розривами та позначте їх як:

-  сильна сторона
-  зона ризику
-  критичний розрив.

Завершіть роботу трьома рішеннями, які підприємство повинно реалізувати протягом наступних 2 років.

Завдання 2. «ESG-переворот: врятуй репутацію бренду»

Уявіть ситуацію: Відомий бренд потрапив під критику через екологічну або соціальну проблему. Клієнти звинувачують компанію у невідповідності заявлених цінностей реальним діям.

Ви - команда стратегічних консультантів, яку запросили врятувати ситуацію.

Оберіть реальну компанію або створіть власний кейс. Проведіть короткий ESG-бенчмаркінг і з'ясуйте, як подібні проблеми вирішують лідери галузі.

Після цього розробіть ESG-план перезавантаження бренду: Проблема → ESG-розрив → приклад лідера → наше рішення → очікуваний ефект → показник результативності.

Запропонуйте 3 конкретні зміни, наприклад:

- зміну виробничого процесу;
- нову екологічну або соціальну програму;
- зміну політики корпоративного управління;
- новий формат взаємодії із зацікавленими сторонами;
- систему ESG-KPI.

Фінальний продукт: коротка презентація «ESG Restart» на 5–7 слайдів, у якій останній слайд повинен відповісти на запитання:

«Чому клієнт повинен знову повірити цьому бренду?»

