

СИЛАБУС КОМПОНЕНТИ ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЇ ПРОГРАМИ

ОК 3 «СТРАТЕГІЧНИЙ БЕНЧМАКІНГ»

Лектор курсу			Снітко Артем Сергійович, доктор філософії, старший викладач кафедри маркетингу		Контактна інформація		e-mail: a.snitko@duikt.edu.ua	
					Код курсу GWE		76oh3sap	
Галузь знань			D Бізнес, адміністрування та право		Рівень вищої освіти		магістр	
Спеціальність			D5 Маркетинг		Семестр		1	
Освітня програма			«Маркетинг»		Тип дисципліни		Обов'язкова	
					Вид контролю		диференційований залік	
Обсяг:	Кредитів ECTS	Годин	За видами занять:					
			Лекцій	Семінарських занять	Практичних занять	Лабораторних занять	Самостійна підготовка	
	3	90	18	-	18	-	54	

АНОТАЦІЯ КУРСУ

Взаємозв'язок у структурно-логічній схемі

Освітні компоненти, які передують вивченню	базова
Освітні компоненти для яких є базовою	ОК 7.Стратегічний маркетинг, ОК 8 Інноваційний маркетинг, стратегічна та інтелектуальна власність, ОК 9 Управління клієнтським досвідом та лояльністю

Мета курсу:	формування у здобувачів системи теоретичних знань і практичних навичок щодо застосування бенчмаркінгу як сучасного інструменту стратегічного управління та маркетингу, спрямованого на виявлення, аналіз і адаптацію кращих практик провідних підприємств і організацій для підвищення ефективності діяльності, конкурентоспроможності та забезпечення сталого стратегічного розвитку підприємства.
--------------------	---

Компетентності відповідно до освітньої програми

Soft- skills / Загальні компетентності (ЗК)	Hard-skills / Фахові компетентності (ФК)
ЗК4. Здатність до адаптації та професійної діяльності. ЗК5. Навички міжособистісної взаємодії. ЗК6. Здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел	ФК4. Здатність застосовувати творчий підхід до розв'язання професійних завдань у сфері маркетингу та розробляти інноваційні рішення з урахуванням сучасних тенденцій розвитку міжнародних ринків. ФК7. Здатність розробляти і аналізувати маркетингову стратегію ринкового суб'єкта та визначати шляхи її реалізації з урахуванням міжфункціональних зв'язків і специфіки міжнародного бізнес-середовища.

Результати навчання (РН)

РН 3. Планувати і здійснювати власні дослідження у сфері маркетингу, аналізувати його результати і обґрунтовувати ухвалення ефективних маркетингових рішень в умовах невизначеності.
РН 9. Розуміти сутність та особливості застосування маркетингових інструментів у процесі прийняття маркетингових рішень на національних і міжнародних ринках.
РН 11. Використовувати методи маркетингового стратегічного аналізу та інтерпретувати його результати з метою вдосконалення маркетингової діяльності ринкового суб'єкта на національних і міжнародних ринках.
РН 14. Формувати маркетингову систему взаємодії, будувати довгострокові взаємовигідні відносини з іншими суб'єктами ринку, у тому числі з міжнародними партнерами.

ОРГАНІЗАЦІЯ НАВЧАННЯ

Тема, опис теми	Вид заняття	Форми і методи навчання/питання до самостійної роботи
РОЗДІЛ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ТА МЕХАНІЗМ СТРАТЕГІЧНОГО БЕНЧМАРКІНГУ		
Тема 1. ПОНЯТТЯ СТРАТЕГІЧНОГО БЕНЧМАРКІНГУ: СУТНІСТЬ, ЗМІСТ, ЦІЛІ ТА ЗАВДАННЯ	Лекція 1 2 год.	Лекція-візуалізація. Інтерактивна лекція з елементами дискусії: «Що важливіше для бенчмаркінгу: знайти того, хто працює краще, чи зрозуміти, чому він працює краще?»;

<u>Знати:</u> сутність стратегічного бенчмаркінгу та його роль у стратегічному управлінні підприємством, історію становлення та розвитку бенчмаркінгу., види стратегічного бенчмаркінгу та напрями його використання, цілі, завдання та організація стратегічного бенчмаркінгу; <u>Вміти:</u> аналізувати діяльність підприємств для прийняття маркетингових рішень; визначати об'єкт порівняння, критерії та показники порівняння, бенчмаркінговий розрив; збирати та систематизувати інформацію для порівняння; оцінювати причини виявлених відхилень і резервів росту. <u>Формування компетенцій:</u> ЗК4, ЗК5, ЗК6, ФК4 <u>Результати навчання:</u> РН3, РН9 <u>Рекомендовані джерела:</u> 1, 2, 6, 9, 14 Оцінювання за тему = 10 балів		Порівняти - зрозуміти - навчитися - адаптувати - удосконалити - перевершити: чи є цей алгоритм універсальним для будь-якого підприємства?»
	Практичне заняття 1 2 год.	Бліц-опитування по ключових поняттях лекції (стратегічний бенчмаркінг, підприємство-еталон, бенчмаркінговий розрив). Виконання практичних завдань «Хто є еталоном?», «Конкурент не завжди є найкращим учителем», «Копіювати чи адаптувати?», «Фактор успіху чи просто хороший показник?» Робота в міні - групах. Завдання: «Розробіть мініпроект стратегічного бенчмаркінгу» Студенти обирають реальне підприємство та самостійно визначають проблему, яку воно може вирішити за допомогою бенчмаркінгу. Обговорення результатів виконання завдання.
	Самостійна робота 5 год.	1. Здійснити пошук та обґрунтування підприємства-еталона у цифровій економіці для обраної сфери дослідження. Оберіть реальну компанію або бренд та визначте, з ким їй доцільно себе порівнювати у стратегічному бенчмаркінгу 2. Уявіть, що ви - стратегічний консультант підприємства, яке прагне посилити свої позиції на ринку протягом найближчих 3–5 років. Розробіть модель стратегічного бенчмаркінгу майбутнього.
Орієнтовний перелік курсів для отримання додаткових балів або зарахування замість практичних робіт / самостійної роботи до теми 1		
Тема 2. МЕХАНІЗМ СТРАТЕГІЧНОГО БЕНЧМАРКІНГУ <u>Знати:</u> Сутність стратегічного бенчмаркінгу та його місце в системі стратегічного управління, види, об'єкти та технологія проведення стратегічного бенчмаркінгового дослідження, визначення еталона, критеріїв порівняння та стратегічних розривів, інформаційне забезпечення та сучасні інструменти стратегічного бенчмаркінгу, переваги, обмеження та фактори успіху стратегічного бенчмаркінгу. <u>Вміти:</u> визначати стратегічні проблеми та об'єкти бенчмаркінгу; обирати відповідний вид бенчмаркінгового дослідження та підприємство-еталон; формувати критерії й КРІ для порівняння; здійснювати пошук і критичну оцінку інформації; виявляти та аналізувати стратегічні розриви; визначати причини відмінностей у результатах діяльності; оцінювати передовий досвід і можливості його адаптації; формувати на основі результатів бенчмаркінгу обґрунтовані стратегічні рішення та оцінювати їх результативність. <u>Формування компетенцій:</u> ЗК4, ЗК5, ЗК6, ФК4, ФК7 <u>Результати навчання:</u> РН3, РН11 <u>Рекомендовані джерела:</u> 2, 4, 8, 9, 14 Оцінювання за тему = 10 балів	Лекція 2 2 год.	Лекція-презентація. Експрес-опитування здобувачів з елементами дискусії «Бенчмаркінг не робить підприємство копією лідера. Він допомагає підприємству навчитися у лідера та створити власну систему конкурентних переваг»? Наведіть практичний приклад.
	Практичне заняття 2 2 год.	Усне опитування. Детальне обговорення питання «Чи може бенчмаркінг сам по собі забезпечити конкурентну перевагу підприємства? Які умови необхідні для того, щоб результати дослідження перетворилися на реальні зміни?» Виконання практичних завдань «Від показника до причини», «Один еталон чи декілька?», «Бенчмаркінг та інформаційні обмеження». Аналітичний практикум: робота над мініпроектом «Механізм стратегічного бенчмаркінгу підприємства». Студент самостійно обирає реальне підприємство та заповнює аналітичну модель. Обговорення результатів виконання завдання.
	Самостійна робота 5 год.	1. Провести «маркетингового розслідування» для двох компаній-конкурентів однієї сфери (наприклад, за аналогією: Rozetka і Comfy, Nova Poshta і Укрпошта тощо) з акцентом на їхні стратегічні відмінності. 2. Створення міні-презентації (або постер із відповідями) «Профіль конкурента майбутнього (2030)»: аналіз за схемою: Що лідери роблять сьогодні? → Чого вони ще не роблять? → Що зробимо ми? → Чому клієнт обере нас?

Орієнтовний перелік курсів для отримання додаткових балів або зарахування замість практичних робіт / самостійної роботи до теми 2	Prometheus: «Бізнес-стратегія» (українською) — для опанування інструментів стратегічного аналізу, оцінювання конкурентного середовища, виявлення конкурентних переваг та обґрунтування стратегічних рішень на основі аналітичної інформації. https://prometheus.org.ua/prometheus-free/business-strategy Дія.Освіта: «Enterprise 360°» (українською) — для формування практичних навичок аналізу бізнесу, розроблення стратегії, роботи з маркетингом, адаптації до змін та використання сучасних управлінських інструментів. Освітній серіал поєднує теоретичний матеріал із практичними кейсами. https://osvita.diia.gov.ua/courses/enterprise-360	
Тема 3. КОНКУРЕНТНА РОЗВІДКА В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО БЕНЧМАРКІНГУ Знати: сутність і роль конкурентної розвідки у стратегічному управлінні; етапи та методи її проведення; джерела конкурентної інформації; поняття критичних інформаційних потреб; взаємозв'язок конкурентної розвідки зі стратегічним бенчмаркінгом; сутність стратегічних розривів; принципи формування конкурентних переваг; етичні та правові засади роботи з конкурентною інформацією.. Вміти: визначати інформаційні потреби підприємства; формувати інформаційні запити; здійснювати пошук, перевірку та аналіз конкурентної інформації; виявляти стратегічні розриви; визначати причини конкурентних відмінностей; оцінювати передові практики; обґрунтовувати можливості їх адаптації; формувати стратегічні рішення на основі результатів конкурентної розвідки та бенчмаркінгу. Формування компетенцій: ЗК6, ФК7 Результати навчання: РН3, РН9, РН11 Рекомендовані джерела: 2, 3, 4, 13, 14 Оцінювання за тему = 12 балів	Лекція 3 2 год. Практичне заняття 3 2 год. Самостійна робота 7 год.	Пояснювально – ілюстративний матеріал, лекція-візуалізація, експрес-опитування здобувачів. Усне опитування з базових теоретичних питань теми та елементами дискусії на тему «Чи може підприємство ефективно здійснювати стратегічний бенчмаркінг без системи конкурентної розвідки? Обґрунтуйте.» Виконання практичних завдань «Визначення інформаційної потреби», «Побудова розвідувального циклу» 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. Обговорення результатів виконання завдання 1. Конкурентне розслідування - дослідити на основі відкритих джерел конкурентну перевагу обраного підприємства, визначити причини її формування та можливості адаптації передового досвіду. 2. «Інформаційний детектив» - для запропонованої стратегічної ситуації визначити критичні інформаційні потреби підприємства (CINs), джерела їх отримання та обґрунтувати, як отримана інформація може вплинути на стратегічне рішення.
Орієнтовний перелік курсів для отримання додаткових балів або зарахування замість практичних робіт / самостійної роботи до теми 3	Prometheus: «OSINT — розвідка з відкритих джерел та інформаційна безпека» (українською) — для формування навичок пошуку, перевірки та аналітичного опрацювання інформації з відкритих джерел як основи сучасної конкурентної розвідки. https://prometheus.org.ua/prometheus-free/osint-open-source-intelligence Prometheus: «Бізнес-стратегія» (українською) — для аналізу конкурентного середовища, визначення конкурентних переваг та оцінювання стратегічних позицій підприємства. https://prometheus.org.ua/prometheus-free/business-strategy/ Дія.Освіта: «SEO-спеціаліст» (українською) — для практичного опанування цифрових методів аналізу конкурентів, дослідження їхньої онлайн-присутності та використання цифрової аналітики. https://osvita.diia.gov.ua/courses/seo-specialist	
Тема 4. HR-БЕНЧМАРКІНГ У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО БЕНЧМАРКІНГУ	Лекція 4. 2 год.	Лекція-візуалізація, експрес-опитування здобувачів. Дискусійне питання. «Як перетворити кращу HR-практику конкурента на власну унікальну компетенцію?»

Знати: сутність і роль людського капіталу в стратегічному розвитку підприємства; зміст і напрями HR-бенчмаркінгу; основні об'єкти та HR-метрики; принципи порівняльного аналізу HR-практик; підходи до виявлення стратегічних розривів; сучасні цифрові технології та аналітичні інструменти HR-бенчмаркінгу. Вміти: визначати об'єкти та критерії HR-бенчмаркінгу; добирати й застосовувати HR-метрики; порівнювати результати та HR-практики підприємства з підприємствами-еталонами; виявляти причини стратегічних розривів; оцінювати можливості адаптації кращих практик; формувати стратегічні рішення щодо розвитку людського капіталу та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Формування компетенцій: ЗК4, ЗК5, ЗК6, ФК4 Результати навчання: РН11, РН14 Рекомендовані джерела: 2, 3, 6, 8 Оцінювання за тему = 12 балів	Практичне заняття 4 2 год. Самостійна робота 5 год.	Усне опитування з базових теоретичних питань теми та елементами дискусії на тему «Чи може цифровізація HR підвищити ефективність управління людським капіталом без зміни організаційної культури?» Виконання практичних завдань: «Чому йдуть найкращі?», «Навчання заради навчання», «Система мотивації». Підсумкове завдання для роботи в групах «Розробити HR-бенчмаркінговий проєкт для обраного підприємства». Студенти самостійно обирають підприємство та підприємство-еталон і проводять дослідження за схемою: HR-проблема → інформаційні потреби → HR-метрики → порівняння → стратегічний розрив → причини → краща HR-практика → адаптація → управлінські рішення → KPI → очікуваний результат. Обговорення результатів виконання завдання 1. «HR-детектив: чому від нас ідуть найкращі?» - виявлення причин HR-проблеми на основі бенчмаркінгового порівняння та розроблення управлінських рішень. 2. «HR-компанія 2030: створіть роботодавця майбутнього» - дослідження кращих HR-практик, їх адаптація та формування інноваційної моделі управління людським капіталом.
Орієнтовний перелік курсів для отримання додаткових балів або зарахування замість практичних робіт / самостійної роботи до теми 4		
РОЗДІЛ 2. ПРИКЛАДНІ НАПРЯМИ СТРАТЕГІЧНОГО БЕНЧМАРКІНГУ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ		
Тема 5. ОПЕРАЦІЙНИЙ БЕНЧМАРКІНГ Знати: сутність і роль операційного бенчмаркінгу; його взаємозв'язок зі стратегічним бенчмаркінгом; об'єкти та показники оцінювання операційної ефективності; методику проведення бенчмаркінгового дослідження; підходи до виявлення операційних розривів та визначення їх причин; принципи адаптації кращих операційних практик; сучасні цифрові інструменти операційного бенчмаркінгу. Вміти: визначати операційні проблеми та об'єкти бенчмаркінгу; обирати процеси й підприємства-еталони; формувати систему KPI; здійснювати порівняльний аналіз операційних показників; виявляти й пояснювати операційні розриви; визначати можливості адаптації кращих практик; розробляти та оцінювати заходи щодо вдосконалення операційних процесів. Формування компетенцій: ЗК4, ЗК6, ФК4, ФК7 Результати навчання: РН3, РН9, РН11 Рекомендовані джерела: 2, 3, 8, 9	Лекція 5 2 год. Практичне заняття 5 2 год. Самостійна робота 5 год.	Лекція-візуалізація, з елементами дискусії: «Що має бути кінцевим результатом операційного бенчмаркінгу: кращий показник, кращий процес чи більша споживча цінність?» Експрес-опитування здобувачів. Експрес-опитування щодо базових стратегічних підходів до операційного бенчмаркінгу. Виконання практичних завдань: «Оцінювання операційної ефективності підприємства», «Бенчмаркінг витрат», «Перетворення потреб споживача на характеристики продукту». 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 1. Самостійно оберіть реальне підприємство та вигадайте або змодельуйте критичну операційну ситуацію. 2. «Викрасти суперсилу конкурента» - здійсніть аналіз та адаптацію кращої операційної практики. Знайдіть одну «суперсилу» конкурента реального підприємства

Оцінювання за тему = 12 балів		і, використовуючи схему «Суперсила конкурента → Як вона працює → Чому ми не можемо її просто скопіювати → Наша адаптація → Очікуваний ефект» підготуйте креативну презентацію.
Орієнтовний перелік курсів для отримання додаткових балів або зарахування замість практичних робіт / самостійної роботи до теми 5		Prometheus: «Моделювання бізнес-процесів» (українською) — для опанування методів опису, аналізу та оптимізації бізнес-процесів, визначення KPI та виявлення можливостей підвищення операційної ефективності. https://prometheus.org.ua/prometheus-plus/business-processes-2/ Prometheus: «Вступ до Теорії обмежень та Процеси мислення як потужний підхід до управління бізнесом» (українською) — для виявлення вузьких місць в операційних процесах, аналізу причин неефективності та пошуку шляхів підвищення продуктивності. https://courses.prometheus.org.ua/courses/NaUKMA/TC101/2015_T1/about
Тема 6. БЕНЧМАРКІНГ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА Знати: сутність і роль маркетингової діяльності як об'єкта стратегічного бенчмаркінгу; основні напрями та показники порівняльного оцінювання маркетингової діяльності; підходи до бенчмаркінгу маркетингової стратегії, товарної та цінової політики, маркетингових комунікацій і цифрового маркетингу; сутність маркетингових розривів та підходи до їх виявлення й оцінювання; принципи використання кращих маркетингових практик для вдосконалення діяльності підприємства. Вміти: визначати напрями маркетингової діяльності для бенчмаркінгового порівняння; обирати підприємства-еталони та критерії порівняння; формувати систему показників оцінювання маркетингової діяльності; проводити порівняльний аналіз маркетингової стратегії, товарної, цінової та комунікаційної політики; оцінювати цифрову маркетингову активність підприємства; виявляти маркетингові розриви та їх причини; визначати кращі маркетингові практики й обґрунтовувати можливості їх адаптації; розробляти пропозиції щодо вдосконалення маркетингової діяльності за результатами бенчмаркінгу. Формування компетенцій: ЗК6, ФК4, ФК7 Результати навчання: РН3, РН9, РН11, РН14 Рекомендовані джерела: 2, 3, 4, 8, 9 Оцінювання за тему = 12 балів	Лекція 6 2 год. Практичне заняття 6 2 год. Самостійна робота 7 год.	Лекція-візуалізація з елементами дискусії «Чи здатний цифровий маркетинг повністю замінити традиційні маркетингові комунікації?»: обговорення питання «Що важливіше для маркетингового бенчмаркінгу: найкращий показник чи розуміння механізму, який забезпечує цей показник?» Експрес-опитування здобувачів. Експрес-тест на знання базових питань. Виконання практичних завдань: «Розрахунок ROMI», «Бенчмаркінг вартості залучення клієнта», «Бенчмаркінг товарної політики», «Комплексний маркетинговий бенчмаркінг». «Маркетинговий суд»: рольова гра-дослідження причин втрати клієнтів реальним підприємством із винесенням стратегічного вердикту. Поділ на міні-групи з обов'язковим виділенням ролей: «прокурор», «адвокат», «експерт-бенчмаркер», «суддя». Вердикт: «Залишити → змінити → відмовитися → запровадити». Підсумкове практичне завдання: «Від маркетингового розриву до стратегічного рішення». «Маркетинговий переворот»: на матеріалах досліджуваного підприємства проведіть якісний аналіз ринкових трендів за останні 3 роки (без побудови рутинних проміжних графіків) задля виявлення незадіяної маркетингової можливості. Сформуйте «маркетинговий маніфест» (1–2 сторінки або 5 слайдів). «Проблема → маркетингове відкриття → нова ідея → як вона працюватиме → очікувана реакція споживача → KPI результату».
Орієнтовний перелік курсів для отримання додаткових балів або зарахування замість практичних робіт / самостійної роботи до теми 6		Prometheus: «Маркетинг у цифровому світі» (українською) — для розуміння трансформації маркетингової діяльності під впливом цифрових технологій. https://prometheus.org.ua/prometheus-free/marketing-digital-world/ Prometheus: «Основи цифрового маркетингу» - для опанування сучасних цифрових інструментів, роботи з даними та AI. https://prometheus.org.ua/prometheus-free/digital-marketing-basics/ Prometheus: «Цифрові медіа та основи маркетингу» - для розуміння сучасних маркетингових комунікацій та вибору цифрових каналів. https://prometheus.org.ua/prometheus-free/digital-media-and-marketing/

Тема 7. БЕНЧМАРКІНГ КЛІЄНТСЬКОГО ДОСВІДУ ТА СЕРВІСНОЇ ЦІННОСТІ Знати: сутність клієнтського досвіду та сервісної цінності; структуру клієнтського шляху і точки контакту; основні метрики оцінювання клієнтського досвіду; підходи до порівняльного аналізу сервісної цінності та формування стратегічних рішень за результатами бенчмаркінгу. Вміти: аналізувати клієнтський шлях і точки контакту; визначати критерії та КРІ оцінювання клієнтського досвіду; здійснювати порівняльний аналіз сервісної цінності; виявляти проблемні точки та розриви клієнтського досвіду; визначати кращі практики й розробляти рішення щодо вдосконалення взаємодії підприємства з клієнтами. Формування компетенцій: ЗК5, ЗК6, ФК7 Результати навчання: РН9, РН11, РН14 Рекомендовані джерела: 2, 3, 6, 9 Оцінювання за тему = 10 балів	Лекція 7 2 год.	Лекція-візуалізація з елементами дискусії на тему «Чи може підприємство створювати кращий клієнтський досвід, ніж конкурент, не маючи кращого товару?» Експрес-опитування здобувачів.
	Практичне заняття 7 2 год.	Експрес-опитування щодо базових понять. Виконання завдання «Що насправді важливо клієнту?», «Конкурентський Mystery Shopping», «Високий NPS, але низький CLV», Комплексний проєкт «Стратегічний бенчмаркінг клієнтського досвіду» Підсумкова практична ситуація «Від незадоволеного клієнта до конкурентної переваги». Презентація анкети Mystery Shopping із 10–12 критеріїв
	Самостійна робота 5 год.	1. «Таємний клієнт: подорож очима споживача» — проведіть дослідження клієнтського шляху, точок контакту та проблемних моментів сервісної взаємодії. 2. «Створи сервіс, заради якого клієнт повернеться» — розробіть власну концепцію вдосконалення клієнтського досвіду на основі бенчмаркінгу кращих сервісних практик. Презентація концепцій.
Орієнтовний перелік курсів для отримання додаткових балів або зарахування замість практичних робіт / самостійної роботи до теми 7		
Тема 8. ЦИФРОВИЙ ТА ІННОВАЦІЙНИЙ БЕНЧМАРКІНГ Знати: сутність цифрової трансформації та інноваційності як об'єктів стратегічного бенчмаркінгу; підходи до оцінювання цифрової зрілості підприємства; критерії та показники порівняння цифрових бізнес-моделей і клієнтських рішень; особливості бенчмаркінгу інноваційної діяльності; можливості використання штучного інтелекту, Big Data та інших цифрових технологій у розвитку підприємства; принципи формування цифрової та інноваційної стратегії на основі результатів бенчмаркінгу. Вміти: оцінювати рівень цифрової зрілості підприємства та визначати напрями його цифрового розвитку; порівнювати цифрові бізнес-моделі й клієнтські рішення підприємств; визначати показники та критерії оцінювання інноваційної діяльності; виявляти цифрові та інноваційні розриви порівняно з підприємствами-еталонами; аналізувати можливості застосування штучного інтелекту, Big Data Формування компетенцій: ЗК4, ЗК6, ФК4 Результати навчання: РН3, РН9, РН11 Рекомендовані джерела: 2, 3, 6, 9 Оцінювання за тему = 10 балів	Лекція 8 2 год.	Інтерактивна лекція з елементами дискусії «Що важливіше: бути технологічним лідером чи вміти краще за конкурентів перетворювати технології на економічний результат?». Експрес опитування здобувачів
	Практичне заняття 8 2 год.	Бліц-опитування щодо основних базових понять. Виконання практичних завдань «Чи є підприємство цифрово зрілим?», «Цифровізація чи цифрова трансформація?», «Цифровий клієнтський досвід», «Time-to-Market як конкурентна перевага», «Комплексний цифровий бенчмаркінг підприємства». Підсумкова практична ситуація «Від цифрового розриву до конкурентної переваги». Презентація дорожньої карти цифрового вдосконалення підприємства на 1–2 роки.
	Самостійна робота 8 год.	1. «Цифровий апгрейд: підприємство 2030» - розробіть дорожню карту цифрової трансформації підприємства на основі оцінювання цифрової зрілості, виявіть цифрові розриви та здійсніть аналіз кращих практик. Підготуйте презентацію дорожньої карти 2. «AI-інноватор: винайди майбутнє для підприємства» - підготуйте інноваційне рішення із використанням AI, Big Data або іншої цифрової технології з обґрунтуванням його конкурентної цінності на основі міні-бенчмаркінгу. Підготуйте коротку «Innovation Pitch» — презентацію на 5–7 слайдів, у якій Ви за 3–5 хвилин маєте переконати керівництво підприємства інвестувати саме в Вашу ідею.

Орієнтовний перелік курсів для отримання додаткових балів або зарахування замість практичних робіт / самостійної роботи до теми 8	Prometheus: «Цифровізація бізнесу» (українською) — для розуміння цифрової трансформації підприємства, формування цифрових бізнес-моделей, автоматизації процесів та використання даних у прийнятті управлінських рішень. https://prometheus.org.ua/prometheus-free/business-digitalization/	
Тема 9. СТРАТЕГІЧНИЙ БЕНЧМАРКІНГ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ESG <u>Знати:</u> сутність сталого розвитку та ESG як об’єктів стратегічного бенчмаркінгу; основні напрями й показники ESG-бенчмаркінгу; підходи до порівняння ESG-практик підприємств; принципи виявлення ESG-розривів та інтеграції сталого розвитку в стратегію підприємства.. <u>Вміти:</u> оцінювати ESG-практики підприємства; добирати показники для ESG-бенчмаркінгу; порівнювати результати підприємства з конкурентами та лідерами; виявляти ESG-розриви; визначати кращі практики сталого розвитку та розробляти пропозиції щодо їх адаптації й інтеграції в стратегію підприємства <u>Формування компетенцій:</u> ЗК6, ФК7 <u>Результати навчання:</u> РН3, РН11, РН14 <u>Рекомендовані джерела:</u> 2, 5, 7, 10, 11, 12 Оцінювання за тему = 12 балів	Лекція 9 2 год.	Лекція-візуалізація з елементами методу «провокаційної лекції» («Чи може високий ESG-рівень стати джерелом стійкої конкурентної переваги, якщо конкуренти з часом переймають аналогічні практики?».. Експрес-опитування здобувачів.
	Практичне заняття 9 2 год.	Тестування на розуміння ключових базових понять. Дискусія щодо стратегічних рішень: які програми варто продовжувати, а які - закривати. Виконання практичних завдань: «.Формування ESG-профілю підприємства», «Матриця пріоритетності ESG-розривів», «Аналіз кращої ESG-практики», «Виявлення greenwashing», «ESG та економічна ефективність». Підсумкове практичне завдання «Комплексний ESG-бенчмаркінг». Обговорення результатів.
	Самостійна робота 7 год.	1. «ESG-детектив: знайди розрив» — проведіть міні-ESG-бенчмаркінгу підприємства, виявіть ключові екологічні, соціальні та управлінські розриви і розробіть пропозиції щодо їх подолання. 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. 2.«ESG-переворот: врятуй репутацію бренду» — розробіть стратегічний план ESG-трансформації підприємства на основі аналізу кращих практик лідерів галузі та визначення ESG-KPI. Підготуйте коротку презентацію «ESG Restart» на 5–7 слайдів, у якій останній слайд повинен відповісти на запитання: «Чому клієнт повинен знову повірити цьому бренду?»..
Орієнтовний перелік курсів для отримання додаткових балів або зарахування замість практичних робіт / самостійної роботи до теми 9	Prometheus: «Як діяти далі: Бізнесу про сталий розвиток» (українською) — для розуміння принципів сталого розвитку бізнесу, визначення відповідних цілей, роботи зі стейкхолдерами та інтеграції сталого розвитку у бізнес-стратегію. https://prometheus.org.ua/prometheus-free/what-to-do-next Prometheus: «Європейський зелений курс (ЄЗК) та Україна» (українською) — для розуміння сучасних європейських підходів до сталого розвитку та екологічної трансформації бізнесу в контексті євроінтеграції України. https://prometheus.org.ua/prometheus-free/egd-and-ukraine/	
МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ		
Комп’ютерний клас для проведення практичних занять. Мультимедійний проектор, маркерна дошка і екран. Програмне забезпечення: ОС Windows, MS Office, доступ до онлайн-додатків, періодичних видань та інших інтернет-джерел, електронної бібліотеки ДУІКТ, віртуального навчального середовища Google Workspace for Education, інформації сайту Університету.		
ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ		
1. Benchmarking OECD countries’ sustainable development performance: A goal-specific principal component analysis approach / Lamichhane Sh., Eğilmez G., Gedik R., Bhutta M. Kh.S., Erenay B. Journal of Cleaner Production. 2021. Vol. 287. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0959652620350848 2. Makarenko I., Makarenko S. Multi-level benchmark system for sustainability reporting: EU experience for Ukraine. Accounting and Financial Control 2022. Volume 4. Issue 1. P. 41-48. URL: https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/18064/AFC%202022-2023_1_Makarenko.pdf		

3. Shmelev S. E., Shmeleva I. A. Smart and sustainable benchmarking of cities and regions in Europe: The application of multicriteria assessment. *Cities*. 2025. Vol. 156. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0264275124007479>.
4. Бенчмаркінг. Велика українська енциклопедія. URL: <https://vue.gov.ua/Бенчмаркінг>
5. Виноградова О.В., Дрокіна Н.І., Воскобоева О.В., Іртлач М.О., Ігнатенко О.В. *Методичні рекомендації для вивчення дисципліни «Бенчмаркінг»* Київ, 2023. 90 с. <https://duikt.edu.ua/ua/lib/1/category/2263/view/139>
6. Дрокіна Н.І. Теоретико-методологічні засади функціонування механізму інтегрованого Інтернет-маркетингу: *монографія*. Дніпро: 2020. 322с.
7. Інтегрована звітність провідних компаній у сфері корпоративної соціальної відповідальності у ЄС та Україні: кейс-стаді та бенчмарк-аналіз / Макаренко І., Серпенінова Ю., Олексіч Ж., Костенко О., Путовкіна Ю. *Journal of Innovations and Sustainability*. 2023. Vol. 7. № 1. DOI: <https://doi.org/10.51599/is.2023.07.01.12>.
8. Качмала В. Роль стратегічного бенчмаркінгу у впровадженні інновацій та формуванні організаційних концепцій досконалості. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука» Серія «Економічні науки»*. №1(93). 2025. С.15 – 22. <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/17416158485762.pdf>
9. Крамарчук С. П., Крисько Ж.Л. Стратегічна модель міжрівневого управління сталим розвитком національної економіки України на основі бенчмаркінгу. *Інноваційна економіка*, вип. 4, Грудень 2025, С. 278-86, <https://doi.org/10.37332/>
10. Макаренко І. О., Брінь П. В., Венлунь Я. Обґрунтування найбільш релевантних бенчмарків у сфері звітування зі сталого розвитку: досвід України. *Journal of Innovations and Sustainability*. 2023. Vol. 7. № 2. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/entities/publication/c9cd92cd-56b5-4888-8f27-556adb3baf3>
11. Панкратова Л.А. Макушок О.В. Бобко В.В. Бенчмаркінг як інструмент управління ефективністю підприємства в Україні. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. Випуск 3 (26) 2020. С.87-91. <https://doi.org/10.32782/easterneurope.26-14>
12. Шкуренко О. 2021. Особливості використання інструментарію бенчмаркінгу на підприємстві. *Економіка і організація управління*. (Сер 2021), 143-151. <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/10832>
13. Завербний А.С., Ніценко Д. О. Проблеми та перспективи застосування бенчмаркінгу підприємствами як елемент конкурентного розвитку. *Економіка та суспільство* Випуск № 45. 2022. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-35>
14. Офіційний сайт Глобальної мережі бенчмаркінгу. Global Benchmarking Network.Режим доступу: <https://www.globalbenchmarking.org/>
15. European Benchmarking Code Of Conduct .site EFQM. URL: [http://www.efqm.org/sites/default/files/benchmarking code of conduct.pdf](http://www.efqm.org/sites/default/files/benchmarking%20code%20of%20conduct.pdf)

ПОЛІТИКА КУРСУ («ПРАВИЛА ГРИ»)

- **Робота в колективі:** Курс передбачає роботу в колективі.
- **Аудиторне середовище:** Середовище в аудиторії є дружнім, творчим, відкритим до конструктивної критики.
- **Відвідування та самостійна робота:** Освоєння дисципліни передбачає обов'язкове відвідування лекцій і практичних занять, а також самостійну роботу.
- **Дедлайни:** Усі завдання, передбачені програмою, мають бути виконані у встановлений термін.
- **Пропущені заняття:** Якщо здобувач відсутній з поважної причини, він презентує виконані завдання під час самостійної підготовки та консультації викладача.
- **Актуалізація курсу:** За ініціативою викладача зміст даного курсу оновлюється щорічно, враховуючи зміни у законодавстві України, наукові досягнення за тематикою освітньої компоненти та пропозиції стейкхолдерів (провідних компаній галузі, академічної спільноти та випускників). Здобувачі також можуть долучатись до оновлення дисципліни шляхом подання пропозицій викладачу.
- **Неформальна освіта:** Здобувачі мають право на перезарахування результатів навчання, набутих у неформальній та інформальній освіті, згідно з [«Положенням про неформальну освіту Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій»](#).

Правила академічної доброчесності та використання штучного інтелекту (ШІ)

- **Дотримання цінностей:** Здобувачі освіти у своїй навчальній діяльності зобов'язані дотримуватися цінностей, принципів і правил академічної доброчесності.
- **Самостійність виконання:** Кожне навчальне завдання має бути виконане самостійно, крім випадків, коли його виконання передбачає участь декількох осіб або умовами завдання дозволено використання допоміжних матеріалів, мережі Інтернет та інструментів ШІ.
- **Правила цитування:** Кожен здобувач освіти у разі використання у своєму академічному творі результатів інтелектуальної праці інших авторів (текстів, ідей, розробок, відомостей тощо) зобов'язаний зробити належне посилання на відповідне джерело.
- **Самоплагіат:** Навчальна робота може включати (повністю або частково) попередню навчальну роботу здобувача освіти лише у тому випадку, якщо це прямо дозволено умовами навчального завдання.
- **Правила використання інструментів ШІ:**
 - Використання генеративних систем ШІ (ChatGPT, Claude, Gemini тощо) дозволяється як допоміжний інструмент для генерації ідей, пошуку джерел, структурування матеріалу або перевірки синтаксису/коду, якщо інше прямо не вказано в умовах конкретного завдання.

- Якщо під час виконання завдання або підготовки науково-дослідної роботи використовувався ІІІ, здобувач зобов'язаний зазначити це у роботі (наприклад, у формі примітки: «Під час підготовки розділу Х використано [назва сервісу ІІІ] для [ціль використання: аналіз структури / переклад]»).
- Здобувач вищої освіти несе повну особисту відповідальність за достовірність, точність і перевірку фактів, даних та посилань, згенерованих ІІІ
- Пряме подання згенерованого ІІІ тексту, коду чи розрахунків без критичного аналізу, власного опрацювання та зазначення використання ІІІ розцінюється як академічна нечесність (плагіат/приховування авторства).
- Заборонено завантажувати в публічні моделі ІІІ персональні дані, конфіденційну інформацію, закриті наукові чи службові розробки.
- В аудиторії здобувачі не допускаються до списування, обману та прихованого використання ІІІ. За порушення принципів академічної доброчесності можливе зниження балів, повернення роботи на доопрацювання, недопущення до захисту роботи тощо.
- Здобувачі можуть ознайомитися із [Кодексом академічної доброчесності Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій](#) та [Рекомендаціями МОН України щодо відповідального використання технологій ІІІ у закладах вищої освіти](#).

КРИТЕРІЇ ТА МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ

Використовується накопичувальна (100 бальна) система оцінювання. Поточна успішність складається з успішності за активність під час лекцій, роботу на практичних заняттях, виконання завдань під час самостійної роботи. Всі завдання оцінюються відповідно вимог щодо змістовності та встановлених строків виконання і їх здачі. Якщо студента не допущено до складання заліку, як такого, що не виконав індивідуальний план, йому надається час до перескладання для виконання всіх вимог допуску. Студент має право на два перескладання. При повторному перескладанні заліку його у студента може приймати комісія, яка створюється директором ННІМП. Оцінка комісії є остаточною. У випадку отримання студентом 0 балів (неприйнятно), що тягне відрахування за невиконання навчального плану. Для отримання додаткових балів, студент повинен надати копію сертифіката або друкованої публікації чи письмове повідомлення видавця, про прийняття до друку публікації. Тематика публікації (вебінара, курсу) повинна відповідати змісту дисципліни, при цьому студенту зараховується додаткові бали замість балів за виконання суміжних за тематикою практичних робіт. Максимальна кількість додаткових балів, що можуть бути зараховані за дисципліну – 10 балів. Разом це є підсумковою оцінкою за вивчення навчальної дисципліни. Максимальна кількість балів – 100, мінімальна кількість балів – 60.

Форми контролю / Види навчальної роботи		Оцінювання	
ПОТОЧНИЙ КОНТРОЛЬ:			
Робота на заняттях, у т.ч.			
участь у експрес-опитуванні		за кожен правильну відповідь - 0,5 бали	
доповідь з презентацією за тематикою самостійної роботи		за кожен презентацію (реферат) максимум - 5 балів (оцінка залежить від повноти розкриття теми, якості інформації, самостійності та креативності матеріалу, якості презентації і доповіді)	
усне опитування, тестування		за кожен правильну відповідь – 0,2 бали	
рішення практичних задач		за кожен правильну відповідь – 0,5 бали	
участь у обговоренні ситуаційного завдання		за кожен правильну відповідь – 0,5 бали	
участь у навчальній дискусії		за кожен участь - 0,5 бали	
Додаткова оцінка за видами діяльності за тематикою дисципліни			
Участь у вебінарах, тренінгах		за кожні 0,1 кредити (3 год.) участі з отриманням сертифікату - 3 бали	
Тези доповіді за участю у конференції		за кожні тези, які опубліковані - 3 бали	
Стаття у виданні в Україні		за кожен статтю, яка опублікована - 5 балів	
Стаття у іноземному виданні		за кожен статтю, яка опублікована - 8 балів	
ПІДСУМКОВЕ ОЦІНЮВАННЯ: диференційований залік		Згідно критеріїв оцінювання	
ПІДСУМКОВА ОЦІНКА ЗА ДИСЦИПЛІНУ			
бали	Критерії оцінювання	Рівень компетентності	Оцінка /запис в екзаменаційній відомості
90-100	Студент демонструє повні й міцні знання навчального матеріалу в обсязі, що відповідає силабусу дисципліни, правильно й обґрунтовано приймає необхідні рішення в різних нестандартних ситуаціях. Вміє реалізувати теоретичні положення дисципліни в практичних розрахунках, аналізувати та співставляти дані об'єктів діяльності фахівця на основі набутих з даної та суміжних дисциплін знань	Високий Повністю забезпечує вимоги до знань, умінь і навичок, що викладені в силабусі дисципліни. Власні пропозиції студента	Відмінно / Зараховано (А)

	та умінь. Знає сучасні технології та методи розрахунків з даної дисципліни. За час навчання при проведенні практичних занять, при виконанні індивідуальних / контрольних завдань проявив вміння самостійно вирішувати поставлені завдання, активно включатись в дискусії, може відстоювати власну позицію в питаннях та рішеннях, що розглядаються. Зменшення 100-бальної оцінки може бути пов'язане з недостатнім розкриттям питань, що стосується дисципліни, яка вивчається, але виходить за рамки об'єму матеріалу, передбаченого силабусом, або студент проявляє невпевненість в тлумаченні теоретичних положень чи складних практичних завдань	в оцінках і вирішенні практичних задач підвищує його вміння використовувати знання, які він отримав при вивченні інших дисциплін, а також знання, набуті при самостійному поглибленому вивченні питань, що відносяться до дисципліни, яка вивчається.	
82-89	Студент демонструє гарні знання, добре володіє матеріалом, що відповідає силабусу дисципліни, робить на їх основі аналіз можливих ситуацій та вміє застосовувати теоретичні положення при вирішенні практичних задач, але допускає окремі неточності. Вміє самостійно виправляти допущені помилки, кількість яких є незначною. Знає сучасні технології та методи розрахунків з даної дисципліни. За час навчання при проведенні практичних занять, при виконанні індивідуальних / контрольних завдань та поясненні прийнятих рішень, дає вичерпні пояснення	Достатній Забезпечує студенту самостійне вирішення основних практичних задач в умовах, коли вихідні дані в них змінюються порівняно з прикладами, що розглянуті при вивченні дисципліни	Добре / Зараховано (B)
75-81	Студент в загальному добре володіє матеріалом, знає основні положення матеріалу, що відповідає силабусу дисципліни, робить на їх основі аналіз можливих ситуацій та вміє застосовувати при вирішенні типових практичних завдань, але допускає окремі неточності. Вміє пояснити основні положення виконаних завдань та дати правильні відповіді при зміні результату при заданій зміні вихідних параметрів. Помилки у відповідях/ рішеннях/ розрахунках не є системними. Знає характеристики основних положень, що мають визначальне значення при проведенні практичних занять, при виконанні індивідуальних / контрольних завдань та поясненні прийнятих рішень, в межах дисципліни, що вивчається.	Достатній Конкретний рівень, за вивченням матеріалом силабусу дисципліни. Додаткові питання про можливість використання теоретичних положень для практичного використання викликають утруднення.	Добре / Зараховано (C)
67-74	Студент засвоїв основний теоретичний матеріал, передбачений силабусом дисципліни, та розуміє постанову стандартних практичних завдань, має пропозиції щодо напрямку їх вирішень. Розуміє основні положення, що є визначальними в курсі, може вирішувати подібні завдання тим, що розглядалися з викладачем, але допускає значну кількість неточностей і грубих помилок, які може усувати за допомогою викладача.	Середній Забезпечує достатньо надійний рівень відтворення основних положень дисципліни	Задовільно / Зараховано (D)
60-66	Студент має певні знання, передбачені в силабусі дисципліни, володіє основними положеннями, що вивчаються на рівні, який визначається як мінімально допустимий. З використанням основних теоретичних положень, студент з труднощами пояснює правила вирішення практичних/розрахункових завдань дисципліни. Виконання практичних / індивідуальних / контрольних завдань значно формалізовано: є відповідність алгоритму, але відсутнє глибоке розуміння роботи та взаємозв'язків з іншими дисциплінами	Середній Є мінімально допустимим у всіх складових силабусу дисципліни	Задовільно / Зараховано (E)
35-59	Студент може відтворити окремі фрагменти з курсу. Незважаючи на те, що силабус дисципліни студент виконав, працював він пасивно, його відповіді під час практичних робіт в більшості є невірними, необґрунтованими. Цілісність розуміння матеріалу з дисципліни у студента відсутня.	Низький Не забезпечує практичної реалізації задач, що формуються при вивченні дисципліни	Незадовільно з можливістю повторного складання) / Не зараховано (FX) В залікову книжку не представляється
0-34	Студент повністю не виконав вимог силабусу навчальної дисципліни. Його знання на підсумкових етапах навчання є фрагментарними. Студент не допущений до здачі заліку	Незадовільний Студент не підготовлений до самостійного вирішення задач, які окреслює мета та завдання дисципліни	Незадовільно з обов'язковим повторним вивченням / Не допущений (F) В залікову книжку не представляється

Гарант освітньої програми



Олена ВІНОГРАДОВА