



ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ЗАТВЕРДЖЕНО
Рішення вченої ради університету
25 лютого 2026 року,
протокол № 6

Ректор університету, голова вченої
ради,
доктор юридичних наук, професор

_____ Олег ОМЕЛЬЧУК

25 лютого 2026 року

м.п.

РОБОЧА ПРОГРАМА
навчальної дисципліни
«БЕНЧМАРКИНГ»
для підготовки на першому (освітньому) рівні
здобувачів вищої освіти освітнього ступеня бакалавр
із спеціальності D3 Менеджмент
галузі знань D Бізнес, адміністрування та право

м. Хмельницький
2026

РОЗРОБНИКИ:

професорка кафедри менеджменту,
економіки, статистики та цифрових
технологій, доктор економічних наук,
професор
18 січня 2026 року

Світлана КОВАЛЬЧУК

СХВАЛЕНО

Рішення кафедри менеджменту, економіки,
статистики та цифрових технологій
22 січня 2026 року, протокол № 7

Завідувачка кафедри, кандидатка
економічних наук, доцентка
22 січня 2026 року

Наталія ЗАХАРКЕВИЧ

Деканеса факультету управління та
економіки, кандидатка економічних наук,
доцентка
22 січня 2026 року

Тетяна ТЕРЕЩЕНКО

ПОГОДЖЕНО

Рішення методичної ради університету
18 лютого 2026 року, протокол № 5

Голова методичної ради університету,
кандидатка наук з державного управління,
доцентка
18 лютого 2026 року

Ірина КОВТУН

ЗМІСТ

	Стор.
1. Опис навчальної дисципліни	– 3
2. Заплановані результати навчання	– 3
3. Програма навчальної дисципліни	– 4
4. Структура вивчення навчальної дисципліни	– 7
4.1. Аудиторні заняття	– 7
4.2. Самостійна робота студентів	– 7
5. Методи навчання та контролю	– 8
6. Схема нарахування балів	– 8
7. Рекомендовані джерел	– 9
7.1. Основні джерела	– 9
7.2. Допоміжні джерела	– 10
8. Інформаційні ресурси в Інтернеті	– 12

1. Опис навчальної дисципліни

1. Шифр і назва галузі знань	– D3 Менеджмент
2. Код і назва спеціальності	– D Бізнес, адміністрування та право
3. Назва спеціалізації	– спеціалізація не передбачена
4. Назва дисципліни	– Бенчмаркінг
5. Тип дисципліни	– вибіркова
7. Освітній рівень, на якому вивчається дисципліна	– перший
8. Ступінь вищої освіти, що здобувається	– менеджмент
11. Обсяг вивчення дисципліни:	
1) загальний обсяг (кредитів ЄКТС / годин)	– 3,0/90
12. Форма семестрового контролю	– залік
13. Місце дисципліни в логічній схемі:	
1) попередні дисципліни	– ППО 22 Бізнес-планування та основи проектного менеджменту ППО 23 Управління інноваціями
2) супутні дисципліни	– ППО 26 Економічне обґрунтування управлінських рішень ППО 28 Стратегічне планування
3) наступні дисципліни	– Переддипломна практика. Бакалаврська робота.
14. Мова вивчення дисципліни	– українська.

2. Заплановані результати навчання

Програмні компетентності, які здобуваються під час вивчення навчальної дисципліни	Загальні компетентності ЗК4. Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях. ЗК6. Здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел. ЗК7. Здатність працювати в команді. Спеціальні компетентності СК2. Здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх із факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища. СК3. Здатність визначати перспективи розвитку організації.
--	--

	СК7. Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту.
Програмні результати навчання	<p>ПРН4. Демонструвати навички виявлення проблем та обґрунтування управлінських рішень.</p> <p>ПРН6. Виявляти навички пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень.</p> <p>ПРН8. Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації.</p> <p>ПРН12. Оцінювати правові, соціальні та економічні наслідки функціонування організації.</p>

3. Програма навчальної дисципліни

Тема 1. Теоретичні основи бенчмаркінгу

Порівняльний аналіз бенчмаркінгу та інших інструментів стратегічного аналізу підприємства. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. Роль бенчмаркінгу у формуванні ефективної системи управління підприємством. Вплив цифрової трансформації бізнесу на розвиток сучасних практик бенчмаркінгу. Бенчмаркінг як інструмент пошуку та впровадження найкращих управлінських практик. Можливості та обмеження використання бенчмаркінгу у діяльності підприємств. Галузеві особливості застосування бенчмаркінгу у сучасному бізнесі. Аналіз прикладів використання бенчмаркінгу у діяльності міжнародних компаній.

Тема 2. Типологія бенчмаркінгу

Порівняльна характеристика основних видів бенчмаркінгу. Внутрішній та зовнішній бенчмаркінг: переваги та недоліки. Конкурентний бенчмаркінг як інструмент аналізу ринкових позицій підприємства. Функціональний бенчмаркінг та можливості міжгалузевого порівняння. Стратегічний бенчмаркінг у системі довгострокового управління підприємством. Галузевий бенчмаркінг у сучасних умовах розвитку бізнесу. Використання бенчмаркінгу у різних сферах економічної діяльності. Приклади застосування різних видів бенчмаркінгу у світовій практиці.

Тема 3. Процес проведення бенчмаркінгу

Основні етапи проведення бенчмаркінгового дослідження. Вибір об'єкта та партнерів для проведення бенчмаркінгу. Методи організації процесу бенчмаркінгу на підприємстві. Фактори успіху бенчмаркінгових досліджень. Основні проблеми, що виникають у процесі проведення бенчмаркінгу. Роль керівництва підприємства у впровадженні бенчмаркінгу. Організаційні аспекти проведення бенчмаркінгового аналізу. Приклади реалізації бенчмаркінгових проектів у діяльності компаній.

Тема 4. Бенчмаркінг у системі конкурентного аналізу

Бенчмаркінг як інструмент стратегічного аналізу підприємства. Використання системи збалансованих показників (Balanced Scorecard) у бенчмаркінгу. Ключові показники ефективності (KPI) як основа бенчмаркінгового аналізу. Управління за цілями (MBO) у процесі стратегічного управління підприємством. Роль бенчмаркінгу у формуванні конкурентних переваг підприємства. Використання бенчмаркінгу у стратегічному плануванні. Порівняльний аналіз діяльності підприємств як інструмент стратегічного управління. Використання результатів бенчмаркінгу у прийнятті управлінських рішень.

Тема 5. Інформаційне забезпечення бенчмаркінгу

Інформаційна база бенчмаркінгу. Основні джерела інформації для проведення бенчмаркінгового аналізу. Методи збору інформації у бенчмаркінгу. Методи оброблення та аналізу даних у бенчмаркінгових дослідженнях. Використання статистичних показників у бенчмаркінгу. Проблеми достовірності інформації у бенчмаркінгових дослідженнях. Використання цифрових платформ та аналітичних систем у бенчмаркінгу. Представлення результатів бенчмаркінгового аналізу.

Тема 6. Конкурентна розвідка та порівняльний конкурентний аналіз

Сутність та роль конкурентної розвідки у сучасному бізнесі. Методи конкурентної розвідки у процесі стратегічного аналізу. Порівняльний конкурентний аналіз підприємств. Інструменти аналізу конкурентного середовища. Використання відкритих джерел інформації у конкурентному аналізі. Цифрові інструменти аналізу діяльності конкурентів. Етичні аспекти конкурентної розвідки. Приклади використання конкурентної розвідки у діяльності компаній.

Тема 7. Оцінювання бізнес-середовища в процесі бенчмаркінгу

Бенчмаркінг клієнтського досвіду у сучасному бізнесі. Методи оцінювання задоволеності клієнтів. Оцінювання рівня лояльності споживачів. Бенчмаркінг ефективності роботи персоналу. Оцінювання продуктивності праці у процесі бенчмаркінгу. Бенчмаркінг систем мотивації персоналу. Використання HR-аналітики у бенчмаркінгових дослідженнях. Приклади використання бенчмаркінгу у сфері управління персоналом.

Тема 8. Оцінювання ефективності бенчмаркінгу

Поняття ефективності бенчмаркінгу. Методичні підходи до оцінювання результатів бенчмаркінгу. Економічні результати впровадження бенчмаркінгу. Управлінські результати бенчмаркінгових досліджень. Вплив бенчмаркінгу на стратегічний розвиток підприємства. Оцінювання ефективності управлінських рішень на основі бенчмаркінгу. Роль бенчмаркінгу у підвищенні ефективності діяльності підприємства. Приклади успішного впровадження бенчмаркінгу у діяльності підприємств.

Тема 9. Прикладні аспекти бенчмаркінгу

Практика застосування бенчмаркінгу у світових компаніях. Бенчмаркінг у стратегічному управлінні підприємством. Галузевий бенчмаркінг у сучасному бізнесі. Використання бенчмаркінгу у підвищенні ефективності бізнес-процесів. Бенчмаркінг як інструмент інноваційного розвитку підприємства. Бенчмаркінг у цифровій економіці. Використання результатів бенчмаркінгу у формуванні конкурентної стратегії підприємства. Перспективи розвитку бенчмаркінгу у сучасному менеджменті.

4. Структура вивчення навчальної дисципліни

4.1. Аудиторні заняття

4.2.1. Аудиторні заняття (лекції, семінарські заняття) проводяться згідно з темами та обсягом годин, передбачених тематичним планом.

4.2.2. Плани лекцій з передбачених тематичним планом тем визначаються у силабусі навчальної дисципліни.

4.2.3. Плани семінарських занять з передбачених тематичним планом тем, засоби поточного контролю знань визначаються у силабусі навчальної дисципліни.

4.2. Самостійна робота студентів

4.3.1. Самостійна робота студентів включає завдання до кожної теми.

4.3.2. Завдання для самостійної роботи студентів зазначаються в силабусі навчальної дисципліни.

5. Методи навчання та контролю

Під час лекційних занять застосовуються:

- 1) традиційний усний виклад змісту теми;
- 2) слайдові презентації.

На семінарських заняттях відбувається:

- дискусійне обговорення проблемних питань;
- тренінги спрямовані на розвиток здатності генерування нових ідей;
- вирішення тестових завдань;
- повідомлення про виконання індивідуальних завдань.

Поточний контроль знань студентів з навчальної дисципліни проводиться у формах:

- 1) усне або письмове (у тому числі тестове у Google формі чи он-лайн вікторини Kahoot) бліц-опитування студентів щодо засвоєння матеріалу попередньої лекції;
- 2) розв'язок та захист кейсів.

Підсумковий семестровий контроль проводиться у формі заліку, за умови якщо здобувач освіти за поточний контроль накопичив менше 36 балів, або бажає отримати підсумковий бал вищий за розрахунковий, який обчислюється за формулою:

$$\sum c = \text{Бпк} * 100 / 60, \text{ де:}$$

$\sum c$ – загальна кількість балів;

Бпк – кількість балів, отриманих за поточний контроль.

Структура залікового білету включає 40 тестових завдань різної складності.

6. Схема нарахування балів

6.1. Нарахування балів за результатами навчання здійснюється за схемою, наведеною на рис.

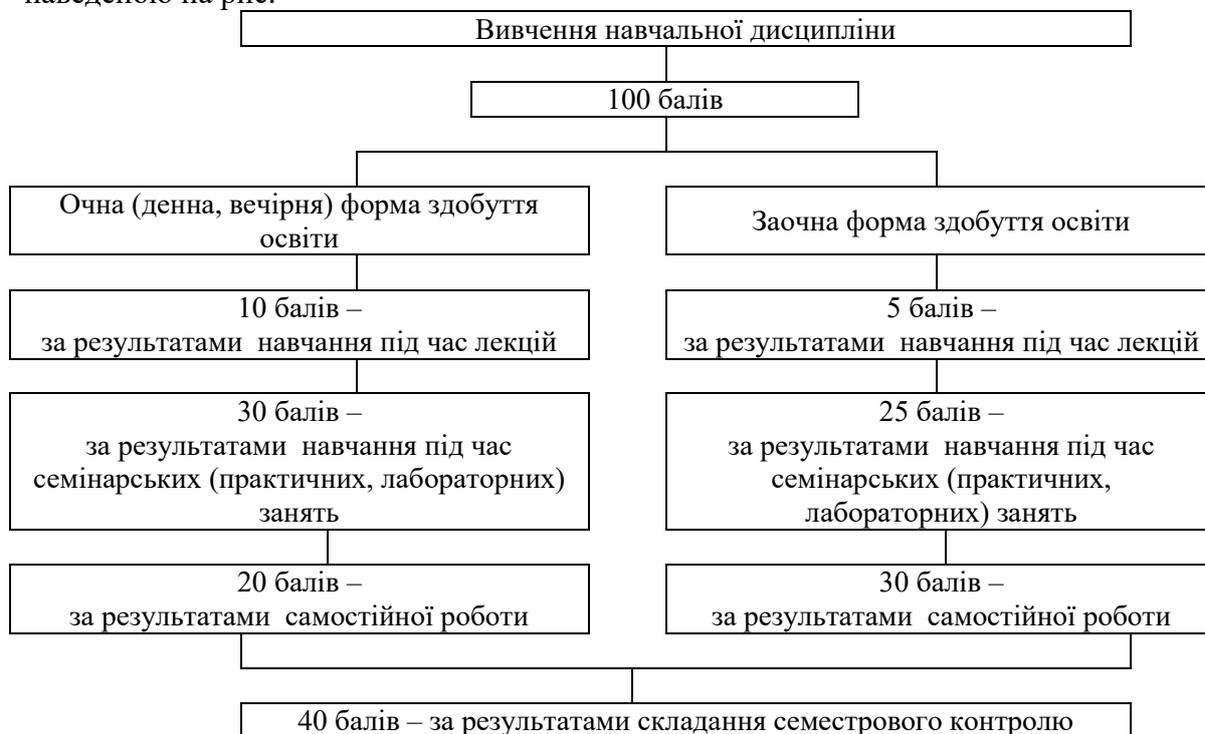


Рисунок 1. – Схема нарахування балів

6.2. Обсяг балів, здобутих студентами під час лекцій, семінарських занять, самостійної роботи студентів та виконання індивідуальних завдань визначаються у силабусі навчальної дисципліни.

7. Рекомендовані джерела

7.1. Нормативно-правові акти

1. Закон України «Про рекламу» від 03.07.1996 № 270/96-ВР
2. Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні: Закон України № 1667-ІХ, 15 липня 2021 року. Офіційний вісник України від 25.09.2020–2021 р., № 65, стор. 13, ст. 4103, код акта 106631/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20#Text>

7.2. Підручники та навчальні посібники

1. Василенко В. О., Шматько В. Г. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2018. URL: <https://culonline.com.ua>.
2. Захарчин Г. М. Організаційна культура : навч. посіб. Львів : Новий Світ-2000, 2017. URL: <https://ns2000.com.ua>.
3. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком підприємства : навч. посіб. Суми : Університетська книга, 2019. URL: <https://uabs.sumdu.edu.ua>.
4. Менеджмент організацій : підручник / за ред. Кузьміна О. Є. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2020. URL: <https://lpnu.ua>.
5. Савельєв Є. В., Чеботар С. І., Штефаніч Д. А. та ін. Новітній маркетинг : навч. посіб. / за ред. Є. В. Савельєва. Київ : Знання, 2008. 420 с.
6. Сучасні концепції менеджменту : навч. посіб. / за ред. Л. І. Федулової. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 536 с.
7. Федулова Л. І. Інноваційна економіка : підручник. Київ : Либідь, 2016. URL: <https://liber.onu.edu.ua> (електронні каталоги бібліотек України).
8. Drucker P. F. Innovation and Entrepreneurship. New York : HarperBusiness, 2006. URL: <https://www.harpercollins.com/products/innovation-and-entrepreneurship-peter-f-drucker>.
9. Brown T. Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation. New York : HarperBusiness, 2009. URL: <https://www.harpercollins.com/products/change-by-design-tim-brown>.
10. Kelley T., Kelley D. Creative Confidence: Unleashing the Creative Potential Within Us All. New York : Crown Business, 2013. URL: <https://www.penguinrandomhouse.com/books/318884/creative-confidence-by-tom-kelley-and-david-kelley>.
11. Christensen C. M. The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail. Boston : Harvard Business Review Press, 2016. URL: <https://store.hbr.org/product/the-innovator-s-dilemma/5969>.
12. Catmull E., Wallace A. Creativity, Inc.: Overcoming the Unseen Forces That Stand in the Way of True Inspiration. New York : Random House, 2014. URL: <https://www.penguinrandomhouse.com/books/232807/creativity-inc-by-ed-catmull>.
13. Amabile T. M., Kramer S. J. The Progress Principle: Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work. Boston : Harvard Business Review Press, 2011. URL: <https://store.hbr.org/product/the-progress-principle/12311>.
14. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 5.0: Technology for Humanity. Hoboken : Wiley, 2021. URL: <https://www.wiley.com/en-us/Marketing+5+0%3A+Technology+for+Humanity-p-9781119668510>.

7.3. Допоміжні джерела

1. Завербний А. С. Проблеми та перспективи застосування бенчмаркінгу на підприємствах. Економіка та суспільство. 2022. № 38. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1947>
2. Ковальчук С. В. Бенчмаркінг як універсальний інструмент оцінювання стратегічної діяльності підприємства. Маркетинг в Україні. 2010. № 3. С. 20–31.

3. Ковальчук С. В., Кобець Д. Л. Застосування алгоритмів машинного навчання у маркетинговій стратегії підприємства в умовах цифрової економіки. *Herald of Lviv University of Trade and Economics. Economic Sciences*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2024-75-10>.
4. Kovalchuk S., Tsurska B., Bondarchuk K., Uzhva R., Shevchuk R. Integrating digital technologies into Generation Z marketing strategies: studying values, channel effectiveness, and consumer trends. *Revista Gestão & Tecnologia*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.20397/2177-6652/2024.v24i2.2835>.
5. Ковальчук С. В., Сокирник І., Мазур І. HR-менеджмент як складова ефективної стратегії управління персоналом. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2026. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-350-3>.
6. Ковальчук С., Тягунова З., Ходак В. Агентний штучний інтелект як інструмент реструктуризації маркетингового технічного боргу в умовах гіперперсоналізації. *Трансформаційна економіка*. 2025. № 4 (13). С. 125–132. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-13-20>
7. Крамарчук С. Аспекти застосування бенчмаркінгу як інструменту антикризового управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4869>
8. Пшенишна К., Пічугіна М. Бенчмаркінг як стратегічний інструмент управління ланцюгами постачання. *Економіка та суспільство*. 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3161>
9. Хамініч С. Бенчмаркінг в системі адаптивного управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6181>
10. de Koning I., Kassahun A., Tekinerdogan B. Benchmarking Circularity in Supply Chains: A Systematic Literature Review. *Journal of Environmental Management*. 2024. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2024.121676>
11. Dubey R., Gunasekaran A., Papadopoulos T. Benchmarking operations and supply chain management practices using Generative AI. *Transportation Research Part E*. 2024. URL: <https://doi.org/10.1016/j.tre.2024.103689>
12. Cano J. A., Londoño-Pineda A., Campo E. A., Gruchmann T., Weyers S. Circular Supply Chain Management Assessment: A Systematic Literature Review. *Environments*. 2025. URL: <https://doi.org/10.3390/environments12100374>

8. Інформаційні ресурси в Інтернеті

1. American Productivity and Quality Center (APQC). Benchmarking and Best Practices. URL: <https://www.apqc.org>
2. Global Benchmarking Network – міжнародна мережа центрів бенчмаркінгу. URL: <https://www.globalbenchmarking.org>
3. Benchmarking: An International Journal (Emerald Publishing). URL: <https://www.emerald.com/insight/publication/issn/1463-5771>
4. World Benchmarking Alliance. URL: <https://www.worldbenchmarkingalliance.org>
5. Harvard Business Review – Strategy and benchmarking research. URL: <https://hbr.org>