



ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ
Кафедра менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій

БЕНЧМАРКИНГ
Силабус навчальної дисципліни

Реквізити навчальної дисципліни

Рівень вищої освіти	Перший (бакалаврський)
Галузь знань	D Бізнес, адміністрування та право
Спеціальність	D3 Менеджмент
Освітня програма	Бакалавр менеджменту https://surl.lu/jtcllz
Статус дисципліни	Вибіркова
Форма навчання	денна
Рік підготовки, семестр	4 курс, 7 семестр
Обсяг дисципліни	3 кредити ЄКТС / 90 годин, у тому числі, самостійної роботи – 54 години, лекційних – 18 годин, семінарських – 18 годин
Форма семестрового контролю	Залік
Мова викладання	Українська
Інформація про викладачів	Лекції, семінарські заняття, консультації: Ковальчук Світлана Володимирівна – доктор економічних наук, професор, професорка кафедри менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій s_kovalchuk@univer.km.ua https://univer.km.ua/profile/kovalchuk-svitlana-volodymyrivna Профілі у наукових базах даних: ORCID https://orcid.org/0000-0001-9535-8678 Scopus https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57192543325 W&S https://www.webofscience.com/wos/author/record/I-6027-2018 Google Scholar https://scholar.google.com.ua/citations?user=OufgBWQAAAAJ
Розміщення курсу	Google classroom «Бенчмаркинг» https://classroom.google.com/c/NzY0MzUwMzE0ODE2

Консультації	Офлайн консультації: згідно із затвердженим розкладом; Онлайн консультації: за попередньою домовленістю електронною поштою та Google meet у робочі дні з 9.00 до 17.00;
---------------------	--

Програма навчальної дисципліни

1. Опис навчальної дисципліни

Програмні компетентності, які здобуваються під час вивчення навчальної дисципліни	<p style="text-align: center;"><u>Загальні компетентності</u></p> <p>ЗК4. Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях. ЗК6. Здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел. ЗК7. Здатність працювати в команді.</p> <p style="text-align: center;"><u>Спеціальні компетентності</u></p> <p>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.</p>
Програмні результати навчання	<p>ПРН4. Демонструвати навички виявлення проблем та обґрунтування управлінських рішень. ПРН6. Виявляти навички пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень. ПРН8. Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації. ПРН12. Оцінювати правові, соціальні та економічні наслідки функціонування організації.</p>
Місце дисципліни в логічній схемі	Знання цієї навчальної дисципліни слугуватимуть базою для подальшого вивчення дисциплін: Переддипломна практика. Бакалаврська робота.
Зміст навчальної дисципліни	<p>Тема 1. Теоретичні основи бенчмаркінгу Тема 2. Типологія бенчмаркінгу Тема 3. Процес проведення бенчмаркінгу Тема 4. Бенчмаркінг у системі конкурентного аналізу Тема 5. Інформаційне забезпечення бенчмаркінгу Тема 6. Конкурентна розвідка та порівняльний конкурентний аналіз Тема 7. Оцінювання середовища в процесі бенчмаркінгу Тема 8. Оцінювання ефективності бенчмаркінгу Тема 9. Прикладні аспекти бенчмаркінгу</p>
Рекомендовані джерела для вивчення навчальної дисципліни	<p style="text-align: center;">Рекомендовані джерела <i>Основні джерела</i></p> <p>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., Штефанич Д. А. та ін. Новітній</p>

- 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>.
- Допоміжна література**
1. Завербний А. С. Проблеми та перспективи застосування бенчмаркінгу на підприємствах. Економіка та суспільство. 2022. № 38. <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>

Інтернет-ресурси

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>

Навчальний контент

№	Назва теми	Кількість годин				
		Денна форма навчання				
		Усього	у тому числі			
Лекції	Сем.		Лабор.	Ін.зав.	СРС	
1.	Теоретичні основи бенчмаркінгу	10	2	2		6
2.	Типологія бенчмаркінгу	10	2	2		6
3.	Процес проведення бенчмаркінгу	10	2	2		6
4.	Бенчмаркінг у системі конкурентного аналізу	10	2	2		6
5.	Інформаційне забезпечення бенчмаркінгу	10	2	2		6

Тематичний план навчальної дисципліни

	<table border="1"> <tr> <td>6.</td> <td>Конкурентна розвідка та порівняльний конкурентний аналіз</td> <td>10</td> <td>2</td> <td>2</td> <td></td> <td></td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>7.</td> <td>Оцінювання бізнес-середовища в процесі бенчмаркінгу</td> <td>10</td> <td>2</td> <td>2</td> <td></td> <td></td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>8.</td> <td>Оцінювання ефективності бенчмаркінгу</td> <td>10</td> <td>2</td> <td>2</td> <td></td> <td></td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>9.</td> <td>Прикладні аспекти бенчмаркінгу</td> <td>10</td> <td>2</td> <td>2</td> <td></td> <td></td> <td>6</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Всього годин:</td> <td>90</td> <td>16</td> <td>18</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>54</td> </tr> </table>	6.	Конкурентна розвідка та порівняльний конкурентний аналіз	10	2	2			6	7.	Оцінювання бізнес-середовища в процесі бенчмаркінгу	10	2	2			6	8.	Оцінювання ефективності бенчмаркінгу	10	2	2			6	9.	Прикладні аспекти бенчмаркінгу	10	2	2			6		Всього годин:	90	16	18	0	0	54
6.	Конкурентна розвідка та порівняльний конкурентний аналіз	10	2	2			6																																		
7.	Оцінювання бізнес-середовища в процесі бенчмаркінгу	10	2	2			6																																		
8.	Оцінювання ефективності бенчмаркінгу	10	2	2			6																																		
9.	Прикладні аспекти бенчмаркінгу	10	2	2			6																																		
	Всього годин:	90	16	18	0	0	54																																		
<p align="center">Методи навчання та форми поточного контролю</p>	<p>Під час лекційних занять застосовуються:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) традиційний усний виклад змісту теми; 2) створення проблемних ситуацій; 3) слайдова презентація; 4) експрес-опитування, діалог, дискусія; 5) методи активного слухання та методи зворотного зв'язку. <p>На семінарських та практичних заняттях застосовуються:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) дискусійне обговорення проблемних питань; 2) вирішення ситуаційних завдань та кейсів, розв'язування практичних завдань; 4) розв'язування розрахункових завдань. <p>Поточний контроль знань з навчальної дисципліни може проводитися у формах:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) усне або електронне (у тому числі тестове) бліц-опитування студентів щодо засвоєння матеріалу; 2) усне або електронне (у тому числі тестове) опитування на семінарських заняттях; 3) виконання практичних завдань; 4) вирішення розрахункових завдань; 5) захист підготовленої презентації. 																																								
<p align="center">Лекційні заняття</p>	<p align="center">Лекційне заняття 1</p> <p align="center">Тема 1. Теоретичні основи бенчмаркінгу</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Сутність та предмет бенчмаркінгу 2. Мета, функції та завдання бенчмаркінгу 3. Еволюція концепції бенчмаркінгу у сучасному менеджменті 4. Роль бенчмаркінгу у підвищенні конкурентоспроможності підприємства <p align="center">Лекційне заняття 2</p> <p align="center">Тема 2. Типологія бенчмаркінгу</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Принципи бенчмаркінгу 2. Основні види бенчмаркінгу 3. Внутрішній, конкурентний та функціональний бенчмаркінг 4. Стратегічний бенчмаркінг у сучасному бізнесі <p align="center">Лекційне заняття 3</p> <p align="center">Тема 3. Процес проведення бенчмаркінгу</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Етапи процесу бенчмаркінгу 2. Фактори успіху бенчмаркінгових досліджень 3. Вибір партнерів для бенчмаркінгу 4. Організація та управління процесом бенчмаркінгу <p align="center">Лекційне заняття 4</p> <p align="center">Тема 4. Бенчмаркінг у системі конкурентного аналізу</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Бенчмаркінг як інструмент стратегічного аналізу 2. Система збалансованих показників (Balanced Scorecard) 																																								

	<p>3. Ключові показники ефективності (KPI) у бенчмаркінгу 4. Управління за цілями (МВО) у стратегічному управлінні</p> <p style="text-align: center;">Лекційне заняття 5</p> <p style="text-align: center;">Тема 5. Інформаційне забезпечення бенчмаркінгу</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Формування системи бенчмаркінгу на підприємстві 2. Вибір об'єктів і показників бенчмаркінгового аналізу 3. Джерела інформації для бенчмаркінгу 4. Методи збору та оброблення даних 5. Подання результатів бенчмаркінгу <p style="text-align: center;">Лекційне заняття 6</p> <p style="text-align: center;">Тема 6. Конкурентна розвідка та порівняльний конкурентний аналіз</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Сутність та завдання конкурентної розвідки 2. Методи конкурентної розвідки 3. Інструменти конкурентного аналізу 4. Використання цифрових аналітичних інструментів у бенчмаркінгу <p style="text-align: center;">Лекційне заняття 7</p> <p style="text-align: center;">Тема 7. Оцінювання бізнес-середовища в процесі бенчмаркінгу</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Бенчмаркінг клієнтського досвіду 2. Оцінювання лояльності та задоволеності клієнтів 3. Бенчмаркінг ефективності роботи персоналу 4. Оцінювання системи мотивації персоналу <p style="text-align: center;">Лекційне заняття 8</p> <p style="text-align: center;">Тема 8. Оцінювання ефективності бенчмаркінгу</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Поняття ефективності бенчмаркінгу 2. Методичні підходи до оцінювання результатів бенчмаркінгу 3. Економічні результати впровадження бенчмаркінгу 4. Бенчмаркінг як інструмент стратегічного розвитку підприємства <p style="text-align: center;">Лекційне заняття 9</p> <p style="text-align: center;">Тема 9. Прикладні аспекти бенчмаркінгу</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Приклади використання бенчмаркінгу у світових компаніях 2. Галузевий бенчмаркінг у сучасному бізнесі 3. Бенчмаркінг у процесі прийняття управлінських рішень 4. Перспективи розвитку бенчмаркінгу у цифровій економіці
<p style="text-align: center;">Семінарські заняття</p>	<p style="text-align: center;">Семінарське заняття 1</p> <p style="text-align: center;">Тема 1. Теоретичні основи бенчмаркінгу</p> <p style="text-align: center;"><i>Питання для усного опитування та дискусії</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Порівняльний аналіз бенчмаркінгу та інших інструментів стратегічного аналізу підприємства. 2. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. 3. Роль бенчмаркінгу у формуванні ефективної системи управління підприємством. 4. Вплив цифрової трансформації бізнесу на розвиток сучасних практик бенчмаркінгу. 5. Бенчмаркінг як інструмент пошуку та впровадження найкращих управлінських практик. 6. Можливості та обмеження використання бенчмаркінгу у діяльності підприємств. 7. Галузеві особливості застосування бенчмаркінгу у сучасному бізнесі. 8. Аналіз прикладів використання бенчмаркінгу у діяльності

міжнародних компаній.

Методи навчання та форми поточного контролю

- 1) дискусійне обговорення проблемних питань – 1 бал
- 2) аудиторна письмова робота у формі виконання тестових завдань у Google формі за темою заняття – 2 бали.
- 3) вирішення ситуаційних та кейсових завдань – 2 бали.

Аудиторна робота

Ситуаційне завдання 1

Підприємство з виробництва меблів стикається зі зниженням конкурентоспроможності на внутрішньому ринку. Аналіз показав, що основні конкуренти мають нижчу собівартість продукції та швидший цикл виконання замовлень.

Керівництво підприємства розглядає можливість застосування бенчмаркінгу для виявлення найкращих практик організації виробництва та управління логістикою.

Завдання

1. Визначити, який вид бенчмаркінгу доцільно застосувати у даній ситуації.
2. Охарактеризувати основні етапи проведення бенчмаркінгового аналізу.
3. Визначити можливі джерела інформації для проведення такого аналізу.
4. Сформулювати очікувані результати використання бенчмаркінгу для підприємства.

Ситуаційне завдання 2

Компанія, що працює у сфері електронної комерції, прагне підвищити рівень задоволеності клієнтів. Для цього планується порівняти власні показники обслуговування клієнтів з показниками провідних міжнародних онлайн-платформ.

Завдання

1. Пояснити, яку роль може відігравати бенчмаркінг у підвищенні якості обслуговування клієнтів.
2. Визначити ключові показники, які доцільно порівнювати у процесі бенчмаркінгу.
3. Проаналізувати можливі труднощі при проведенні такого аналізу.
4. Запропонувати рекомендації щодо використання результатів бенчмаркінгу.

Задача 1

Підприємство порівнює власні показники ефективності з показниками лідера галузі.

Завдання

1. Провести порівняльний аналіз показників.
2. Визначити основні розриви ефективності між підприємствами.
3. Запропонувати напрями покращення діяльності підприємства на основі бенчмаркінгу.

Показник	Підприємство	Лідер галузі
Продуктивність праці (од./працівник)	120	150
Тривалість виробничого циклу (днів)	10	7
Рентабельність продажів (%)	12	18

Задача 2

Підприємство здійснює бенчмаркінговий аналіз витрат на виробництво

Показник	Підприємство	Конкурент
Собівартість одиниці продукції (грн)	320	280
Витрати на логістику (%)	14	10
Адміністративні витрати (%)	12	9

Завдання

1. Визначити основні причини відставання підприємства від конкурента.
2. Оцінити потенційні напрями зниження витрат.
3. Запропонувати заходи підвищення ефективності діяльності підприємства.

Кейс

Використання бенчмаркінгу у діяльності компанії Хегох

Компанія Хегох стала однією з перших компаній, яка системно застосувала бенчмаркінг у 1980-х роках. На той момент компанія втратила значну частину ринку через посилення конкуренції з боку японських виробників. Аналіз показав, що японські компанії виробляли аналогічну продукцію за значно нижчою собівартістю.

Керівництво Хегох вирішило провести масштабне бенчмаркінгове дослідження, порівнявши власні процеси виробництва, логістики та управління якістю з найкращими світовими практиками.

У результаті проведеного аналізу було:

- оптимізовано виробничі процеси;
- скорочено витрати на виробництво;
- підвищено якість продукції;
- вдосконалено систему управління якістю.

Це дозволило компанії значно підвищити свою конкурентоспроможність.

Завдання до кейсу

1. Пояснити роль бенчмаркінгу у підвищенні конкурентоспроможності компанії Хегох.
2. Визначити ключові фактори успіху бенчмаркінгового проекту компанії.
3. Проаналізувати, які управлінські рішення були прийняті на основі результатів бенчмаркінгу.
4. Оцінити можливості використання досвіду Хегох у сучасних компаніях.
5. Запропонувати приклад сучасної компанії, яка може застосовувати бенчмаркінг для підвищення ефективності діяльності.

Семінарське заняття 2

Тема 2. Типологія бенчмаркінгу

Питання для усного опитування та дискусії

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

Методи навчання та форми поточного контролю

- 1) дискусійне обговорення проблемних питань – 1 бал
- 2) аудиторна письмова робота у формі виконання тестових завдань у Google формі за темою заняття – 2 бали.
- 3) вирішення ситуаційних та кейсових завдань – 2 бали.

Аудиторна робота

Ситуаційне завдання 1

Мережа супермаркетів прагне покращити ефективність управління запасами. Для цього керівництво вирішило порівняти власні процеси управління складом із процесами інших підрозділів тієї ж компанії, які демонструють кращі результати.

Завдання

1. Визначити, який вид бенчмаркінгу використовується у цій ситуації.
2. Охарактеризувати переваги такого виду бенчмаркінгу.
3. Пояснити, у яких випадках доцільно застосовувати цей вид бенчмаркінгу.
4. Запропонувати показники, які доцільно порівнювати у цьому випадку.

Ситуаційне завдання 2

Виробниче підприємство планує вивчити досвід провідних світових компаній щодо організації виробничих процесів. При цьому підприємство не є їхнім прямим конкурентом, але працює у суміжній галузі.

Завдання

1. Визначити вид бенчмаркінгу, який доцільно застосувати у цій ситуації.
2. Охарактеризувати основні переваги такого виду бенчмаркінгу.
3. Проаналізувати можливі ризики використання цього підходу.
4. Запропонувати можливі джерела отримання інформації.

Задача 1

Підприємство проводить внутрішній бенчмаркінг ефективності роботи двох виробничих підрозділів.

Показник	Підрозділ А	Підрозділ Б
Обсяг виробництва (тис. од.)	42	50
Кількість працівників	70	75
Рівень браку (%)	6	3

Завдання

1. Розрахувати продуктивність праці в кожному підрозділі.
2. Визначити, який підрозділ працює ефективніше.
3. Пояснити, як результати аналізу можуть бути використані у процесі бенчмаркінгу.

Задача 2

Підприємство проводить конкурентний бенчмаркінг.

Показник	Підприємство	Конкурент
Частка ринку (%)	18	25
Рентабельність продажів (%)	14	19
Середній час виконання замовлення (днів)	6	4

Завдання

1. Визначити основні відмінності у показниках діяльності.
2. Оцінити розрив ефективності між підприємствами.
3. Запропонувати напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Кейс

Використання стратегічного бенчмаркінгу у компанії Toyota

Компанія Toyota відома своєю ефективною системою управління виробництвом – Toyota Production System (TPS). Багато міжнародних компаній використовують бенчмаркінг для вивчення принципів організації виробничих процесів Toyota.

Завдяки використанню стратегічного та функціонального бенчмаркінгу компанії змогли:

- скоротити витрати виробництва;
- зменшити обсяг незавершеного виробництва;
- підвищити якість продукції;
- оптимізувати виробничі процеси.

Завдання до кейсу

1. Визначити види бенчмаркінгу, використані у цьому прикладі.
2. Пояснити, чому досвід компанії Toyota став об'єктом бенчмаркінгу.
3. Проаналізувати основні управлінські принципи системи TPS.
4. Оцінити можливості адаптації цього досвіду у діяльності інших підприємств.
5. Запропонувати приклади галузей, де може бути використаний досвід Toyota.

Семінарське заняття 3

Тема 3. Процес проведення бенчмаркінгу

Питання для усного опитування та дискусії

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

Методи навчання та форми поточного контролю

- 1) дискусійне обговорення проблемних питань – 1 бал
- 2) аудиторна письмова робота у формі виконання тестових завдань у Google формі за темою заняття – 2 бали.
- 3) вирішення ситуаційних та кейсових завдань – 2 бали.

Аудиторна робота

Ситуаційне завдання 1

Підприємство з виробництва харчових продуктів планує провести бенчмаркінг виробничих процесів для підвищення ефективності діяльності. Керівництво визначило необхідність порівняти показники продуктивності, витрат та рівня браку з показниками провідних компаній галузі.

Завдання

1. Визначити основні етапи проведення бенчмаркінгового дослідження.
2. Охарактеризувати процедуру вибору партнерів для проведення бенчмаркінгу.
3. Визначити ключові показники, які доцільно аналізувати у цьому випадку.
4. Запропонувати порядок впровадження результатів бенчмаркінгу у діяльність підприємства.

Ситуаційне завдання 2

Компанія у сфері логістики планує використати бенчмаркінг для

оптимізації процесів доставки товарів. Для цього керівництво вирішило провести порівняльний аналіз власних показників із показниками провідних логістичних операторів.

Завдання

1. Визначити, на якому етапі бенчмаркінгу здійснюється збір інформації.
2. Проаналізувати можливі джерела інформації для проведення такого аналізу.
3. Пояснити роль аналізу отриманих результатів у процесі бенчмаркінгу.
4. Запропонувати можливі управлінські рішення на основі результатів аналізу.

Задача 1

Підприємство проводить аналіз ефективності виробничих процесів.

Показник	Підприємство	Галузевий лідер
Продуктивність праці (од./працівник)	135	160
Тривалість виробничого циклу (днів)	9	6
Рівень браку (%)	5	2

Завдання

1. Визначити розрив ефективності між підприємством та лідером галузі.
2. Оцінити напрями підвищення ефективності діяльності підприємства.
3. Запропонувати заходи для скорочення виявлених розривів.

Задача 2

Компанія проводить бенчмаркінг показників обслуговування клієнтів.

Показник	Компанія	Конкурент
Час обробки замовлення (год)	24	18
Рівень задоволеності клієнтів (%)	82	91
Кількість скарг (на 1000 замовлень)	18	9

Завдання

1. Провести порівняльний аналіз показників.
2. Визначити ключові проблемні зони діяльності компанії.
3. Запропонувати управлінські рішення щодо покращення якості обслуговування клієнтів.

Кейс

Бенчмаркінг у компанії Ford

У 1980-х роках компанія Ford зіткнулася зі значним посиленням конкуренції на світовому автомобільному ринку. Для підвищення ефективності діяльності компанія почала активно використовувати бенчмаркінг для порівняння власних показників із показниками провідних автомобільних компаній.

У процесі бенчмаркінгу було проаналізовано:

- 1) витрати виробництва;
- 2) якість продукції;
- 3) тривалість виробничого циклу;
- 4) ефективність управління запасами.

За результатами проведеного аналізу компанія впровадила нові методи організації виробництва та управління якістю.

Завдання до кейсу

1. Визначити основні етапи проведення бенчмаркінгу у цьому прикладі.
2. Пояснити, які показники діяльності компанії були предметом аналізу.
3. Оцінити значення бенчмаркінгу для підвищення конкурентоспроможності компанії Ford.
4. Запропонувати можливі напрями подальшого використання бенчмаркінгу у діяльності автомобільних компаній.

Семінарське заняття 4

Тема 4. Бенчмаркінг у системі конкурентного аналізу

Питання для усного опитування та дискусії

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

Методи навчання та форми поточного контролю

- 1) дискусійне обговорення проблемних питань – 1 бал
- 2) аудиторна письмова робота у формі виконання тестових завдань у Google формі за темою заняття – 2 бали.
- 3) участь в рольовій грі, вирішення ситуаційних завдань, розв'язування задач – 2 бали.

Аудиторна робота

Ситуаційна вправа 1

Компанія з виробництва побутової техніки проводить аналіз конкурентного середовища. У процесі дослідження було встановлено, що основний конкурент має вищі показники рентабельності продажів і швидше впроваджує нові технології.

Керівництво компанії вирішило використати бенчмаркінг у системі конкурентного аналізу для визначення причин відставання.

Завдання

1. Пояснити роль бенчмаркінгу у конкурентному аналізі підприємства.
2. Визначити ключові показники діяльності, які доцільно порівнювати.
3. Запропонувати можливі джерела інформації для проведення такого аналізу.
4. Сформулювати управлінські рішення на основі результатів бенчмаркінгу.

Ситуаційне завдання 2

Торгова компанія планує оцінити ефективність власної маркетингової стратегії шляхом порівняння її результатів із результатами діяльності провідних компаній галузі.

Завдання

1. Визначити роль KPI у процесі бенчмаркінгового аналізу.
2. Охарактеризувати основні показники ефективності маркетингової діяльності.
3. Проаналізувати можливі напрями покращення конкурентної позиції підприємства.
4. Запропонувати управлінські рішення щодо підвищення ефективності діяльності компанії.

Задача 1

Підприємство проводить аналіз ключових показників ефективності.

Показник	Компанія	Конкурент
Рентабельність продажів (%)	13	18
Частка ринку (%)	16	22
Витрати на маркетинг (% від доходу)	8	10

Завдання

1. Провести порівняльний аналіз показників діяльності підприємств.
2. Визначити основні конкурентні розриви.
3. Запропонувати напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Задача 2

Компанія аналізує ефективність управління запасами.

Показник	Підприємство	Галузевий лідер
Оборотність запасів (разів на рік)	6	10
Середній термін зберігання запасів (днів)	60	36

Завдання

1. Провести аналіз ефективності управління запасами.
2. Визначити можливі причини відставання підприємства.
3. Запропонувати управлінські заходи щодо підвищення ефективності логістичних процесів.

Кейс

Бенчмаркінг маркетингової діяльності компанії Apple

Компанія Apple регулярно аналізує маркетингові стратегії провідних технологічних компаній та використовує бенчмаркінг для оцінювання ефективності власних маркетингових рішень.

У процесі такого аналізу компанія порівнює:

- рівень інноваційності продуктів;
- ефективність маркетингових кампаній;
- рівень задоволеності клієнтів;
- швидкість виведення нових продуктів на ринок.

Завдяки цьому Apple формує стратегію, що дозволяє підтримувати високий рівень конкурентоспроможності.

Завдання до кейсу

1. Пояснити роль бенчмаркінгу у маркетинговій стратегії компанії Apple.
2. Визначити ключові показники, що можуть бути використані у бенчмаркінговому аналізі.
3. Оцінити можливості використання такого підходу іншими компаніями.
4. Запропонувати власний приклад компанії, яка може використовувати подібний підхід.

Семінарське заняття 5

Тема 5. Інформаційне забезпечення бенчмаркінгу

Питання для усного опитування та дискусії

1. Інформаційна база бенчмаркінгу.
2. Основні джерела інформації для проведення бенчмаркінгового аналізу.
3. Методи збору інформації у бенчмаркінгу.
4. Методи оброблення та аналізу даних у бенчмаркінгових дослідженнях.
5. Використання статистичних показників у бенчмаркінгу.
6. Проблеми достовірності інформації у бенчмаркінгових дослідженнях.
7. Використання цифрових платформ та аналітичних систем у

бенчмаркінгу.

8. Представлення результатів бенчмаркінгового аналізу.

Методи навчання та форми поточного контролю

- 1) дискусійне обговорення проблемних питань – 1 бал
- 2) аудиторна письмова робота у формі виконання тестових завдань у Google формі за темою заняття – 2 бали.
- 3) вирішення ситуаційних та кейсових завдань – 2 бали.

Аудиторна робота

Ситуаційна вправа 1

Компанія з виробництва електроніки планує провести бенчмаркінг ефективності виробничих процесів. Для цього необхідно зібрати інформацію про діяльність конкурентів, галузеві показники та найкращі практики управління виробництвом.

Завдання

1. Визначити основні джерела інформації для проведення бенчмаркінгового аналізу.
2. Охарактеризувати переваги та недоліки використання різних джерел інформації.
3. Проаналізувати проблеми достовірності інформації у процесі бенчмаркінгу.
4. Запропонувати способи перевірки достовірності отриманих даних.

Ситуаційне завдання 2

Маркетинговий відділ підприємства планує провести порівняльний аналіз ефективності рекламних кампаній конкурентів на основі відкритих даних.

Завдання

1. Визначити основні методи збору інформації для такого аналізу.
2. Проаналізувати можливості використання цифрових аналітичних платформ.
3. Охарактеризувати основні показники ефективності рекламних кампаній.
4. Запропонувати підхід до систематизації отриманої інформації.

Задача 1

Підприємство проводить аналіз інформаційних джерел для бенчмаркінгу.

Джерело інформації	Достовірність	Доступність	Вартість
Фінансова звітність компаній	висока	середня	низька
Галузеві аналітичні звіти	висока	середня	висока
Інтернет-ресурси	середня	висока	низька

Завдання

1. Оцінити доцільність використання кожного джерела інформації.
2. Визначити оптимальну комбінацію джерел для проведення бенчмаркінгу.
3. Пояснити, як можна підвищити достовірність отриманих даних.

Задача 2

Компанія порівнює показники діяльності на основі галузевої статистики.

Показник	Компанія	Середній показник галузі
Рентабельність продажів (%)	14	18
Частка ринку (%)	12	16
Витрати на маркетинг (%)	7	9

Завдання

1. Провести порівняльний аналіз показників.
2. Визначити відставання підприємства від середніх галузевих показників.
3. Запропонувати напрями підвищення ефективності діяльності.

Кейс

Використання галузевих аналітичних даних у компанії Amazon

Компанія Amazon активно використовує великі масиви даних та галузеві аналітичні звіти для проведення бенчмаркінгових досліджень.

Компанія аналізує:

- поведінку клієнтів;
- показники продажів конкурентів;
- ефективність логістичних процесів;
- швидкість доставки товарів.

Це дозволяє компанії постійно вдосконалювати бізнес-процеси та підтримувати високий рівень конкурентоспроможності.

Завдання до кейсу

1. Пояснити роль інформаційного забезпечення у бенчмаркінгових дослідженнях.
2. Визначити основні джерела інформації, які може використовувати Amazon.
3. Оцінити роль цифрових технологій у зборі та аналізі інформації.
4. Запропонувати приклади використання подібного підходу іншими компаніями.

Семінарське заняття 6

Тема 6. Конкурентна розвідка та порівняльний конкурентний аналіз

Питання для усного опитування та дискусії

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

Методи навчання та форми поточного контролю

- 1) дискусійне обговорення проблемних питань – 1 бал
- 2) аудиторна письмова робота у формі виконання тестових завдань у Google формі за темою заняття – 2 бали.
- 3) вирішення ситуаційних та кейсових завдань – 2 бали.

Аудиторна робота

Ситуаційна вправа 1

Підприємство з виробництва спортивного одягу планує провести конкурентний аналіз діяльності провідних міжнародних брендів.

Завдання

1. Визначити основні методи конкурентної розвідки.
2. Охарактеризувати ключові показники діяльності конкурентів.
3. Проаналізувати можливі ризики використання конкурентної розвідки.
4. Запропонувати напрями використання отриманої інформації.

Ситуаційне завдання 2

Торгова компанія аналізує діяльність основних конкурентів для розроблення нової стратегії розвитку.

Завдання

1. Визначити основні етапи проведення конкурентного аналізу.
2. Проаналізувати можливі джерела інформації про конкурентів.
3. Охарактеризувати ключові показники ефективності діяльності конкурентів.

4. Запропонувати управлінські рішення на основі отриманих результатів.

Задача 1

Показник	Компанія	Конкурент А	Конкурент Б
Частка ринку (%)	18	22	15
Рентабельність (%)	14	17	12
Інвестиції в інновації (%)	6	9	5

Завдання

Провести порівняльний аналіз діяльності підприємств.

Визначити сильні та слабкі сторони компанії.

Запропонувати напрями підвищення конкурентоспроможності.

Задача 2

Компанія оцінює ефективність маркетингових стратегій конкурентів.

Показник	Компанія	Конкурент
Конверсія продажів (%)	5	8
Вартість залучення клієнта (грн)	450	320

Завдання

1. Провести аналіз ефективності маркетингової діяльності.
2. Визначити причини відставання компанії.
3. Запропонувати заходи підвищення ефективності маркетингової стратегії.

Кейс

Конкурентний бенчмаркінг у компанії Samsung

Компанія Samsung активно використовує конкурентний бенчмаркінг для аналізу діяльності провідних технологічних компаній, таких як Apple та Huawei.

У процесі такого аналізу компанія оцінює:

- 1) інноваційність продуктів;
- 2) ефективність маркетингових кампаній;
- 3) швидкість виходу нових продуктів на ринок.

Це дозволяє Samsung оперативно реагувати на зміни конкурентного середовища.

Завдання до кейсу

1. Пояснити роль конкурентного бенчмаркінгу у діяльності компанії Samsung.
2. Визначити ключові показники, які можуть бути використані у такому аналізі.
3. Оцінити значення конкурентної розвідки для стратегічного управління.
4. Запропонувати можливі напрями використання результатів такого аналізу.

Семінарське заняття 7

Тема 7. Оцінювання бізнес-середовища в процесі бенчмаркінгу

Питання для усного опитування та дискусії

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

Методи навчання та форми поточного контролю

- 1) дискусійне обговорення проблемних питань – 1 бал
- 2) аудиторна письмова робота у формі виконання тестових завдань у Google формі за темою заняття – 2 бали.
- 3) вирішення ситуаційних та кейсових завдань – 2 бали.

Аудиторна робота

Ситуаційне завдання 1. Бенчмаркінг клієнтського досвіду в мережі аптек

Національна мережа аптек зафіксувала зниження повторних покупок і зростання частки клієнтів, які переходять до конкурентів. Попередній внутрішній аналіз показав, що ціни компанії залишаються ринковими, асортимент є достатньо широким, однак клієнти частіше скаржаться на якість обслуговування, швидкість консультації та недостатню персоналізацію пропозицій.

Керівництво вирішило провести бенчмаркінг клієнтського досвіду, порівнявши власні показники з практиками провідних аптечних мереж і сервісних компаній, які демонструють високий рівень клієнтської лояльності.

Завдання

1. Визначити, які аспекти зовнішнього середовища та клієнтського досвіду доцільно включити до бенчмаркінгового аналізу.
2. Сформувати перелік ключових показників для оцінювання якості взаємодії з клієнтами.
3. Запропонувати можливі джерела інформації для проведення такого аналізу.
4. Пояснити, як результати бенчмаркінгу можуть бути використані для підвищення лояльності клієнтів.
5. Обґрунтувати, чи доцільно включати до аналізу компанії з інших сфер сервісу.

Ситуаційне завдання 2. Бенчмаркінг ефективності роботи персоналу у виробничій компанії

Підприємство харчової промисловості зіткнулося зі зниженням продуктивності праці та зростанням плинності кадрів у виробничих підрозділах. Керівництво підозрює, що причиною є не лише рівень оплати праці, а й недоліки в системі мотивації, організації роботи та внутрішній комунікації.

Було вирішено провести бенчмаркінг внутрішнього середовища, порівнявши власні HR-показники, систему стимулювання, показники продуктивності та підходи до управління персоналом із провідними підприємствами галузі.

Завдання

1. Визначити, які елементи внутрішнього середовища доцільно оцінювати в межах бенчмаркінгу.
2. Запропонувати систему показників для аналізу ефективності персоналу та мотивації.
3. Пояснити, як співвідносяться кількісні та якісні показники в такому дослідженні.
4. Сформулювати можливі управлінські висновки за результатами бенчмаркінгу.
5. Обґрунтувати ризики механічного перенесення чужих HR-практик у діяльність підприємства.

Задача 1

Порівняння показників клієнтської лояльності

Підприємство проводить бенчмаркінг клієнтського середовища.

Показник	Компанія	Компанія-лідер
Рівень повторних покупок, %	42	61
Індекс задоволеності клієнтів, балів зі 100	74	89
Частка скарг на 1000 покупок	28	11
Середній час обробки звернення, хв	18	7

Завдання

1. Провести порівняльний аналіз наведених показників.
2. Визначити основні розриви між компанією та лідером.
3. Обґрунтувати, які напрями вдосконалення мають бути першочерговими.
4. Запропонувати можливі управлінські заходи для покращення клієнтського досвіду.

Задача 2

Порівняння показників ефективності персоналу

Підприємство аналізує внутрішнє середовище в процесі бенчмаркінгу.

Показник	Підприємство	Галузевий еталон
Продуктивність праці, тис. грн/працівник	420	510
Плинність кадрів, %	19	9
Рівень прогулів, %	6	2
Частка працівників, охоплених навчанням, %	28	64

Завдання

Оцінити рівень відставання підприємства від галузевого еталона.

Визначити найбільш проблемні елементи внутрішнього середовища.

Пояснити взаємозв'язок між навчанням персоналу, продуктивністю праці та плинністю кадрів.

Запропонувати програму першочергових змін на підприємстві.

Кейс

Бенчмаркінг клієнтського досвіду в компанії Starbucks

Компанія Starbucks тривалий час утримує конкурентні позиції не лише завдяки якості продукції, а й через системне управління клієнтським досвідом. Компанія постійно оцінює рівень задоволеності клієнтів, швидкість обслуговування, стандарти сервісу, атмосферу в точках продажу та ефективність програм лояльності. Водночас Starbucks не обмежується лише внутрішніми стандартами, а аналізує кращі практики у сфері роздрібної торгівлі, HoReCa, цифрових сервісів та мобільних застосунків.

У період активної цифровізації компанія посилила інтеграцію офлайн- та онлайн-взаємодії з клієнтами: мобільні замовлення, програми персоналізованих пропозицій, цифрові бонусні системи, аналітика поведінки споживачів. Це дозволило їй не лише підвищити частоту повторних покупок, а й удосконалити сервісну модель у різних країнах.

Разом із тим для різних ринків компанія змушена адаптувати стандарти, оскільки споживчі очікування, культура обслуговування, чутливість до ціни та цифрова зрілість клієнтів істотно різняться.

Завдання до кейсу

1. Визначити, які саме елементи зовнішнього та внутрішнього середовища аналізує компанія в межах бенчмаркінгу.
2. Пояснити, чому бенчмаркінг клієнтського досвіду не повинен обмежуватися прямими конкурентами.
3. Сформулювати перелік ключових показників, які доцільно використовувати для оцінювання клієнтського досвіду.
4. Оцінити роль цифрових технологій у розвитку бенчмаркінгу

клієнтського досвіду.

5. Пояснити, які ризики виникають у разі прямого копіювання стандартів міжнародної компанії без адаптації до локального ринку.

6. Запропонувати, як українське підприємство сфери торгівлі чи послуг могло б використати підходи Starbucks у власній діяльності.

Семінарське заняття 8

Тема 8. Оцінювання ефективності бенчмаркінгу

Питання для усного опитування та дискусії

1. Поняття ефективності бенчмаркінгу.
2. Методичні підходи до оцінювання результатів бенчмаркінгу.
3. Економічні результати впровадження бенчмаркінгу.
4. Управлінські результати бенчмаркінгових досліджень.
5. Вплив бенчмаркінгу на стратегічний розвиток підприємства.
6. Оцінювання ефективності управлінських рішень на основі бенчмаркінгу.
7. Роль бенчмаркінгу у підвищенні ефективності діяльності підприємства.
8. Приклади успішного впровадження бенчмаркінгу у діяльності підприємств.

Методи навчання та форми поточного контролю

- 1) дискусійне обговорення проблемних питань – 1 бал
- 2) аудиторна письмова робота у формі виконання тестових завдань у Google формі за темою заняття – 2 бали.
- 3) вирішення ситуаційних та кейсових завдань – 2 бали.

Аудиторна робота

Ситуаційне завдання 1. Оцінювання результативності бенчмаркінгового проєкту

Промислове підприємство протягом року реалізовувало бенчмаркінговий проєкт, спрямований на вдосконалення логістики, скорочення виробничих витрат і підвищення якості продукції. Після завершення першого етапу керівництво зіткнулося з проблемою: окремі підрозділи вважають, що бенчмаркінг дав позитивний ефект, однак частина менеджерів не бачить достатніх фінансових результатів.

Завдання

1. Визначити, які критерії доцільно використовувати для оцінювання ефективності бенчмаркінгу.
2. Пояснити різницю між економічною, організаційною та стратегічною ефективністю бенчмаркінгу.
3. Запропонувати систему показників оцінювання результатів бенчмаркінгового проєкту.
4. Обґрунтувати, чому результативність бенчмаркінгу не завжди можна оцінити лише через короткостроковий фінансовий ефект.
5. Запропонувати підхід до представлення результатів бенчмаркінгу керівництву.

Ситуаційне завдання 2. Проблема формального бенчмаркінгу

Торгова компанія декларує, що активно використовує бенчмаркінг у своїй діяльності. Однак фактично робота обмежується епізодичним порівнянням цін конкурентів і збором окремих даних із відкритих джерел. Реальних змін у бізнес-процесах компанії не відбувається, а результати аналізу не інтегруються в управлінські рішення.

Завдання

1. Визначити ознаки формального підходу до бенчмаркінгу.

2. Пояснити, чому в такій ситуації оцінювання ефективності бенчмаркінгу буде низьким.
3. Проаналізувати, які організаційні помилки знижують результативність бенчмаркінгу.
4. Запропонувати рекомендації щодо перетворення формального підходу на дієвий інструмент управління.
5. Обґрунтувати роль менеджменту у забезпеченні ефективності бенчмаркінгових досліджень.

Задача 1

Оцінювання економічного ефекту

Підприємство впровадило результати бенчмаркінгу у виробничій логістиці. До впровадження витрати на логістику становили 4,8 млн грн на рік, після впровадження – 4,1 млн грн. Витрати на проведення бенчмаркінгового дослідження та адаптацію нових практик становили 0,3 млн грн.

Завдання

1. Визначити абсолютний річний економічний ефект від упровадження бенчмаркінгу.
2. Розрахувати чистий ефект з урахуванням витрат на проведення дослідження.
3. Пояснити, чи можна вважати бенчмаркінговий проєкт ефективним.
4. Запропонувати додаткові нефінансові критерії оцінювання результативності проєкту.

Задача 2

Оцінювання зміни показників ефективності

Підприємство після впровадження результатів бенчмаркінгу отримало такі зміни:

Показник	До впровадження	Після впровадження
Собівартість одиниці продукції, грн	520	480
Рівень браку, %	4,8	2,9
Тривалість виробничого циклу, днів	11	8
Продуктивність праці, од./працівник	115	136

Завдання

1. Оцінити динаміку кожного показника.
2. Визначити, які зміни свідчать про найбільший ефект від бенчмаркінгу.
3. Пояснити, як ці результати можуть впливати на конкурентоспроможність підприємства.
4. Сформулювати узагальнений висновок щодо ефективності бенчмаркінгу.

Кейс

Оцінювання результатів бенчмаркінгу в компанії Xerox

Після впровадження бенчмаркінгу компанія Xerox отримала не лише зниження витрат і підвищення якості продукції, а й більш глибокі організаційні зміни: зміну управлінської культури, підвищення дисципліни в бізнес-процесах, посилення орієнтації на вимірювані показники та постійне вдосконалення.

Однак оцінювання результатів такого проєкту виявилось складнішим, ніж очікувалося. Частину ефектів можна було чітко виміряти через скорочення витрат, зменшення виробничих дефектів та прискорення операційних процесів. Водночас інші результати – підвищення управлінської гнучкості, розвиток культури вдосконалення, покращення

командної взаємодії – були менш очевидними для короткострокової кількісної оцінки.

Керівництво компанії дійшло висновку, що ефективність бенчмаркінгу потрібно оцінювати комплексно: через поєднання фінансових, процесних, кадрових і стратегічних показників.

Завдання до кейсу

1. Визначити, які саме результати бенчмаркінгу можна віднести до економічних, організаційних і стратегічних.
2. Пояснити, чому комплексне оцінювання ефективності є більш доцільним, ніж вузькофінансовий підхід.
3. Сформулювати систему показників для оцінювання результатів бенчмаркінгу на підприємстві.
4. Проаналізувати, які показники можуть бути короткостроковими, а які – довгостроковими.
5. Запропонувати модель звіту для керівництва щодо результатів бенчмаркінгового проекту.
6. Обґрунтувати, як результати оцінювання можуть впливати на подальші управлінські рішення.

Семінарське заняття 9

Тема 9. Прикладні аспекти бенчмаркінгу

Питання для усного опитування та дискусії

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

Методи навчання та форми поточного контролю

- 1) дискусійне обговорення проблемних питань – 1 бал
- 2) аудиторна письмова робота у формі виконання тестових завдань у Google формі за темою заняття – 2 бали.
- 3) вирішення ситуаційних та кейсових завдань – 2 бали.

Аудиторна робота

Ситуаційне завдання 1. Бенчмаркінг у ритейлі

Мережа продовольчих магазинів прагне посилити ринкові позиції в умовах жорсткої конкуренції. Керівництво розглядає можливість використання бенчмаркінгу для порівняння таких напрямів діяльності: цінова політика, управління асортиментом, мерчандайзинг, програми лояльності, швидкість обслуговування покупців, цифрові сервіси.

Завдання

1. Визначити, які напрями діяльності доцільно зробити об'єктом першочергового бенчмаркінгу.
2. Запропонувати систему показників для оцінювання ефективності цих напрямів.
3. Обґрунтувати, яких партнерів або еталони доцільно обрати для порівняння.
4. Пояснити, як результати бенчмаркінгу можуть бути використані для формування конкурентної стратегії мережі.

5. Сформулювати ризики та обмеження впровадження такого підходу.

Ситуаційне завдання 2. Бенчмаркінг у сфері послуг

Приватна клініка планує підвищити якість сервісу, оптимізувати внутрішні процеси та зміцнити конкурентні позиції. Для цього керівництво вирішує застосувати бенчмаркінг, орієнтуючись не лише на інші медичні установи, а й на кращі практики сервісних компаній у банківській сфері та готельному бізнесі.

Завдання

1. Пояснити, чому для сфери послуг доцільним може бути міжгалузевий бенчмаркінг.
2. Визначити ключові процеси клініки, які доцільно порівнювати.
3. Запропонувати показники оцінювання сервісної якості та ефективності процесів.
4. Оцінити можливості адаптації кращих практик інших галузей до медичної сфери.
5. Сформулювати управлінські висновки, які можуть бути зроблені за результатами такого аналізу.

Задача 1

Прикладний бенчмаркінг у торговельній мережі

Торгова мережа порівнює власні показники з показниками лідера ринку.

Показник	Мережа	Лідер ринку
Середній чек, грн	315	402
Частка повторних покупців, %	46	63
Оборотність товарних запасів, разів на рік	8	12
Середній час обслуговування покупця, хв	7	4

Завдання

1. Провести порівняльний аналіз показників.
2. Визначити ключові зони відставання мережі.
3. Пояснити, які управлінські напрями слід зробити пріоритетними.
4. Запропонувати прикладні рішення для покращення показників.

Задача 2

Прикладний бенчмаркінг у виробництві

Підприємство меблевої галузі порівнює власні результати з компанією-еталоном.

Показник	Підприємство	Еталон
Собівартість одиниці продукції, грн	1850	1620
Тривалість виконання замовлення, днів	14	9
Частка рекламаций, %	5,5	2,1
Рентабельність продажів, %	11	18

Завдання

1. Визначити основні розриви між підприємством та еталоном.
2. Проаналізувати, які саме бізнес-процеси можуть бути джерелом відставання.
3. Сформулювати напрями прикладного використання результатів бенчмаркінгу.
4. Запропонувати очікувані результати після впровадження рекомендованих змін.

Кейс

Бенчмаркінг як інструмент стратегічних рішень у компанії Amazon

Компанія Amazon є одним із найвідоміших прикладів системного використання бенчмаркінгу в різних сферах діяльності: логістика, клієнтський сервіс, цифрові платформи, управління асортиментом, швидкість доставки, автоматизація бізнес-процесів. Водночас компанія не

	<p>просто порівнює власні показники з показниками конкурентів, а постійно переосмислює стандарти ринку, орієнтуючись на найкращі практики навіть поза межами своєї галузі.</p> <p>Наприклад, у розвитку логістики та виконання замовлень Amazon аналізує не лише ритейл, а й транспортні, IT- та сервісні компанії. У сфері цифрового досвіду компанія орієнтується на найкращі зразки персоналізації, швидкості інтерфейсу, роботи з даними й клієнтськими очікуваннями. Результати такого бенчмаркінгу трансформуються у стратегічні управлінські рішення: інвестиції в автоматизацію складів, розвиток систем прогнозування попиту, персоналізовані рекомендації, нові моделі доставки, створення цифрової екосистеми.</p> <p>Сильна сторона підходу Amazon полягає в тому, що бенчмаркінг не сприймається як разовий аналітичний захід, а виступає постійною управлінською практикою, інтегрованою у процес прийняття рішень.</p> <p>Завдання до кейсу</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Пояснити, у чому полягає прикладний характер бенчмаркінгу в діяльності Amazon. 2. Визначити основні напрями, у яких компанія використовує бенчмаркінг. 3. Проаналізувати, чому міжгалузевий бенчмаркінг є важливим для стратегічного розвитку компанії. 4. Пояснити, як результати бенчмаркінгу трансформуються в управлінські рішення. 5. Обґрунтувати, чим системний бенчмаркінг відрізняється від епізодичного порівняльного аналізу. 6. Запропонувати, як українське підприємство могло б адаптувати цей підхід до власної практики. 7. Сформулювати висновок щодо ролі бенчмаркінгу у забезпеченні стратегічної конкурентоспроможності підприємства.
<p>Самостійна робота студентів</p>	<p>Самостійна робота студентів є важливою складовою опанування змісту навчальної дисципліни «Бенчмаркінг». Виконання завдань для самостійного опрацювання сприяє розвитку аналітичного, стратегічного та критичного мислення, поглибленню теоретичних знань у сфері порівняльного аналізу діяльності підприємств, а також формуванню практичних навичок використання бенчмаркінгу як інструменту підвищення ефективності управління та конкурентоспроможності організацій.</p> <p>Самостійна робота з дисципліни «Бенчмаркінг» структурована за двома основними напрямами: виконання письмової роботи та підготовка індивідуальних завдань (за вибором студента). Письмова та індивідуальні роботи виконуються в межах годин, передбачених для самостійної роботи відповідно до навчального плану.</p> <p>У процесі самостійної роботи здобувачі освіти опрацьовують наукові та навчально-методичні джерела, аналізують сучасні підходи до проведення бенчмаркінгу, здійснюють порівняльний аналіз діяльності підприємств, оцінюють ефективність управлінських рішень, досліджують найкращі практики функціонування організацій та формують пропозиції щодо їх адаптації до умов діяльності підприємств.</p> <p>Студенти виконують завдання самостійно з можливістю отримання консультацій науково-педагогічного працівника протягом семестру з метою уточнення методичних вимог, структури роботи та підходів до</p>

розв'язання аналітичних і управлінських завдань.

Контроль результатів самостійної роботи здійснюється шляхом перевірки письмових завдань, оцінювання індивідуальної роботи та її захисту. Окремі теоретичні та практичні положення, що опрацьовуються у межах самостійної роботи, можуть бути винесені на підсумковий семестровий контроль з дисципліни.

Письмова робота

Тема 1. Теоретичні основи бенчмаркінгу

Питання для самостійної роботи

1. Сутність бенчмаркінгу та його місце у системі сучасного менеджменту.
2. Порівняльний аналіз бенчмаркінгу та інших інструментів стратегічного аналізу підприємства.
3. Роль бенчмаркінгу у формуванні конкурентних переваг організації.

Завдання та методичні рекомендації

Опрацювати навчальну та наукову літературу щодо розвитку концепції бенчмаркінгу та визначити передумови його формування як управлінського інструменту. Охарактеризувати основні принципи та функції бенчмаркінгу у системі сучасного менеджменту. Обґрунтувати роль бенчмаркінгу у підвищенні ефективності діяльності підприємства та забезпеченні його конкурентоспроможності. Підготувати короткий аналітичний огляд (1–2 стор.) прикладу компанії або галузі, у якій використання бенчмаркінгу сприяло підвищенню ефективності діяльності.

Тема 2. Типологія бенчмаркінгу

Питання для самостійної роботи

1. Основні види бенчмаркінгу та їх характеристика.
2. Особливості внутрішнього та зовнішнього бенчмаркінгу.
3. Конкурентний та функціональний бенчмаркінг у діяльності підприємства.

Завдання та методичні рекомендації

Опрацювати наукові джерела щодо класифікації видів бенчмаркінгу та проаналізувати особливості їх використання у діяльності підприємств. Охарактеризувати сфери застосування внутрішнього, конкурентного, функціонального та стратегічного бенчмаркінгу. Провести порівняльний аналіз можливостей застосування різних видів бенчмаркінгу у різних галузях економіки.

Тема 3. Процес проведення бенчмаркінгу

Питання для самостійної роботи

1. Основні етапи проведення бенчмаркінгового дослідження.
2. Методи організації процесу бенчмаркінгу на підприємстві.
3. Фактори успіху бенчмаркінгових досліджень.

Завдання та методичні рекомендації

Опрацювати наукові джерела щодо методики проведення бенчмаркінгового аналізу. Охарактеризувати етапи підготовки, проведення та впровадження результатів бенчмаркінгу. Проаналізувати основні проблеми, що виникають у процесі проведення бенчмаркінгових досліджень, та запропонувати можливі шляхи їх вирішення.

Тема 4. Бенчмаркінг у системі конкурентного аналізу

Питання для самостійної роботи

1. Бенчмаркінг як інструмент стратегічного аналізу підприємства.
2. Використання системи ключових показників ефективності (KPI) у

бенчмаркінгу.

3. Роль бенчмаркінгу у формуванні конкурентної стратегії підприємства.

Завдання та методичні рекомендації

Опрацювати наукові джерела щодо використання бенчмаркінгу у системі стратегічного управління. Охарактеризувати взаємозв'язок бенчмаркінгу з іншими методами стратегічного аналізу. Провести порівняльний аналіз показників діяльності підприємств-конкурентів на основі відкритих джерел інформації.

Тема 5. Інформаційне забезпечення бенчмаркінгу

Питання для самостійної роботи

1. Джерела інформації для проведення бенчмаркінгу.
2. Методи збору та оброблення інформації у бенчмаркінгових дослідженнях.
3. Проблеми достовірності інформації у процесі бенчмаркінгу.

Завдання та методичні рекомендації

Опрацювати літературу щодо інформаційного забезпечення бенчмаркінгу та визначити основні джерела отримання даних для порівняльного аналізу діяльності підприємств. Охарактеризувати методи збору та аналізу інформації. Визначити можливості використання відкритих статистичних та аналітичних джерел у процесі бенчмаркінгу.

Тема 6. Конкурентна розвідка та порівняльний аналіз

Питання для самостійної роботи

1. Сутність конкурентної розвідки у сучасному бізнесі.
2. Методи аналізу діяльності конкурентів.
3. Використання цифрових аналітичних інструментів у конкурентному аналізі.

Завдання та методичні рекомендації

Опрацювати наукові джерела щодо методів конкурентної розвідки та порівняльного аналізу підприємств. Проаналізувати сучасні цифрові інструменти збору та аналізу інформації про конкурентів. Оцінити можливості використання результатів конкурентної розвідки у бенчмаркінгових дослідженнях.

Тема 7. Оцінювання бізнес-середовища в процесі бенчмаркінгу

Питання для самостійної роботи

1. Бенчмаркінг клієнтського досвіду у сучасному бізнесі.
2. Методи оцінювання задоволеності клієнтів.
3. Бенчмаркінг ефективності роботи персоналу.

Завдання та методичні рекомендації

Опрацювати наукові джерела щодо застосування бенчмаркінгу у дослідженні внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Охарактеризувати методи оцінювання клієнтського досвіду та ефективності роботи персоналу. Проаналізувати приклади використання бенчмаркінгу у сфері управління персоналом.

Тема 8. Оцінювання ефективності бенчмаркінгу

Питання для самостійної роботи

1. Поняття ефективності бенчмаркінгу.
2. Методичні підходи до оцінювання результатів бенчмаркінгу.
3. Вплив бенчмаркінгу на стратегічний розвиток підприємства.

Завдання та методичні рекомендації

Опрацювати наукові джерела щодо оцінювання результатів бенчмаркінгових досліджень. Визначити основні показники ефективності

впровадження бенчмаркінгу. Проаналізувати приклади використання бенчмаркінгу для підвищення ефективності діяльності підприємств.

Тема 9. Прикладні аспекти бенчмаркінгу

Питання для самостійної роботи

1. Практика використання бенчмаркінгу у міжнародних компаніях.
2. Бенчмаркінг у стратегічному управлінні підприємством.
3. Перспективи розвитку бенчмаркінгу у цифровій економіці.

Завдання та методичні рекомендації

Опрацювати сучасні джерела щодо використання бенчмаркінгу у діяльності міжнародних компаній. Проаналізувати приклади успішного застосування бенчмаркінгу у різних галузях економіки. Оцінити можливості використання сучасних цифрових технологій у бенчмаркінгових дослідженнях.

Індивідуальні завдання

У процесі вивчення навчальної дисципліни «Бенчмаркінг» студенти виконують два індивідуальні завдання за власним вибором із запропонованого переліку.

Метою виконання індивідуальних завдань є поглиблення теоретичних знань у сфері бенчмаркінгу, порівняльного аналізу діяльності підприємств, оцінювання ефективності бізнес-процесів, формування конкурентних переваг та використання кращих управлінських практик, а також формування аналітичних навичок і здатності застосовувати інструменти бенчмаркінгу для вирішення практичних управлінських завдань підприємства.

Максимальна кількість балів за виконання одного індивідуального завдання – 10 балів.

Варіант 1

Онлайн-курси з бенчмаркінгу, конкурентного аналізу та стратегічного управління

(максимум 10 балів)

Студенти можуть пройти онлайн-курси на освітніх платформах, присвячені сучасним підходам до:

- 1) бенчмаркінгу та аналізу кращих бізнес-практик
- 2) конкурентного аналізу підприємств
- 3) стратегічного менеджменту
- 4) управління бізнес-процесами
- 5) аналізу ефективності діяльності підприємства
- 6) цифрової аналітики та використання даних у менеджменті
- 7) управління якістю та безперервного вдосконалення
- 8) цифрової трансформації бізнесу

Студент самостійно обирає один або декілька курсів, що відповідають тематиці дисципліни, попередньо погодивши вибір із науково-педагогічним працівником.

Орієнтовний перелік курсів

Стратегічний менеджмент та аналіз бізнесу

Strategic Management <https://www.coursera.org/learn/strategic-management>

Business Strategy <https://www.coursera.org/specializations/business-strategy>

Бізнес-аналітика та аналіз даних

Business Analytics <https://www.coursera.org/specializations/business-analytics>

Data Analysis for Business <https://www.edx.org/learn/data-analysis>

Менеджмент та управління бізнес-процесами
Management

<https://prometheus.org.ua/prometheus-free/management/>

Business Process Management <https://www.coursera.org/learn/business-process-management>

Цифрова трансформація бізнесу

Digital Transformation <https://www.coursera.org/specializations/digital-transformation>

Digital Strategy and Business Transformation
<https://www.edx.org/course/digital-transformation>

(Студенти також можуть обирати інші релевантні курси на платформах Coursera, Prometheus, EdX, Udemy, FutureLearn тощо.)

Результат виконання завдання

Студент подає:

1. Сертифікат про проходження онлайн-курсу.
2. Аналітичний звіт обсягом 2–3 сторінки, у якому необхідно:
 - узагальнити ключові ідеї курсу;
 - охарактеризувати сучасні інструменти аналізу діяльності підприємств;
 - проаналізувати можливості використання бенчмаркінгу для підвищення ефективності діяльності підприємства;
 - сформулювати практичні рекомендації щодо використання отриманих знань у діяльності організації.

Варіант 2

Опрацювання професійної літератури з бенчмаркінгу та стратегічного аналізу

(максимум 10 балів)

Студенту пропонується опрацювати книгу або професійне видання, присвячене бенчмаркінгу, стратегічному управлінню, аналізу конкурентного середовища, оцінюванню ефективності діяльності підприємств та використанню кращих управлінських практик.

Метою завдання є формування системного розуміння сучасних підходів до бенчмаркінгу, порівняльного аналізу діяльності підприємств, виявлення конкурентних переваг та підвищення ефективності бізнес-процесів.

Рекомендована література (з інтернет-посиланнями)

Україномовні видання

1. Федорченко А. В., Ларіна Я. С., Ремезь Ю. Б.

Бенчмаркінг : навчальний посібник. – Одеса : Олді-Плюс, 2023.
У посібнику розглядаються теоретичні основи бенчмаркінгу, методи порівняльного аналізу діяльності підприємств, інструменти підвищення конкурентоспроможності та приклади використання бенчмаркінгу у менеджменті та маркетингу. <https://oldiplus.ua>

2. Захарченко П. В., Максютенко І. Є., Колесник А. В.

Бенчмаркінг : навчальний посібник. – Київ : Центр учбової літератури, 2024.

У книзі розкрито методологію проведення бенчмаркінгу, підходи до аналізу кращих управлінських практик, використання бенчмаркінгу для

	<p>вдосконалення бізнес-процесів та підвищення ефективності діяльності підприємств. https://book-ye.com.ua</p> <p><i>Зарубіжні видання</i></p> <p>3. Robert C. Camp Benchmarking: The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance https://books.google.com/books?id=3o6TQgAACAAJ https://www.amazon.com/Benchmarking-Search-Industry-Practices-Performance/dp/0873890582</p> <p>Класична книга, що розкриває концепцію бенчмаркінгу та методи пошуку кращих практик у різних галузях. (Студенти можуть обирати інші релевантні видання за погодженням із викладачем.)</p> <p>Результат виконання завдання</p> <p>Студент подає аналітичний звіт обсягом 3–4 сторінки, у якому необхідно:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) визначити основні ідеї та концепції, представлені автором; 2) проаналізувати управлінські та стратегічні підходи, описані у книзі; 3) пояснити можливості застосування бенчмаркінгу та порівняльного аналізу у діяльності підприємств; 4) визначити практичні рекомендації щодо використання описаних інструментів у системі управління підприємством; 5) підготувати 10–15 тестових або відкритих запитань за змістом книги. <p style="text-align: center;">Варіант 3</p> <p style="text-align: center;">Участь у наукових заходах</p> <p>(максимум 10 балів)</p> <p>Студент може взяти участь у наукових конференціях, науково-практичних семінарах або круглих столах, присвячених проблемам розвитку маркетингу, логістики, туризму або підприємництва.</p> <p>Завдання передбачає:</p> <p>Вибір теми наукового дослідження, пов'язаної з проблематикою бенчмаркінг.</p> <p>Підготовку тез доповіді.</p> <p>Участь у науковій конференції або іншому науковому заході.</p> <p>Публікацію тез у збірнику матеріалів конференції.</p> <p>Тема наукової доповіді попередньо погоджується з науково-педагогічним працівником.</p> <p>Результат виконання завдання</p> <ul style="list-style-type: none"> – підготовлені тези доповіді; – підтвердження участі у науковому заході (сертифікат або програма конференції).
--	---

Політика та контроль

<p>Політика щодо дедайтнів та здобуття балів за пропущені заняття</p>	<p>Перескладання лекцій та семінарських занять відбувається у порядку, визначеному Положенням про організацію освітнього процесу у Хмельницькому університеті управління та права імені Леоніда Юзькова, затверджене рішенням вченої ради від 29.08.2025 р., протокол №1, введене в дію наказом від 29.08.2025 р. № 523/25 (https://surl.li/liuxqd) (у новій редакції).</p> <p>Перескладання лекції: виконання завдання за темою пропущеної лекції.</p> <p>Перескладання семінарських занять: усне опитування по питаннях семінару.</p>
--	--

Підсумковий контроль	<p>Питання для підсумкового контролю</p>
	<p>1. Сутність та економічний зміст бенчмаркінгу як управлінського інструменту.</p>
	<p>2. Історія становлення та розвитку концепції бенчмаркінгу у світовій практиці менеджменту.</p>
	<p>3. Місце бенчмаркінгу в системі стратегічного управління підприємством.</p>
	<p>4. Роль бенчмаркінгу у підвищенні конкурентоспроможності підприємства.</p>
	<p>5. Взаємозв'язок бенчмаркінгу з іншими інструментами стратегічного аналізу.</p>
	<p>6. Основні принципи використання бенчмаркінгу у сучасному менеджменті.</p>
	<p>7. Порівняльна характеристика внутрішнього та зовнішнього бенчмаркінгу.</p>
	<p>8. Конкурентний бенчмаркінг: сутність та особливості застосування.</p>
	<p>9. Функціональний бенчмаркінг та його роль у вдосконаленні бізнес-процесів.</p>
	<p>10. Стратегічний бенчмаркінг як інструмент довгострокового розвитку підприємства.</p>
	<p>11. Основні етапи процесу бенчмаркінгу.</p>
	<p>12. Визначення об'єктів та предмета бенчмаркінгового аналізу.</p>
	<p>13. Критерії вибору партнерів для проведення бенчмаркінгу.</p>
	<p>14. Методи збору інформації у процесі бенчмаркінгових досліджень.</p>
	<p>15. Проблеми доступності та достовірності інформації у бенчмаркінгу.</p>
	<p>16. Аналіз та інтерпретація результатів бенчмаркінгового дослідження.</p>
	<p>17. Впровадження результатів бенчмаркінгу у діяльність підприємства.</p>
	<p>18. Типові помилки при проведенні бенчмаркінгу.</p>
	<p>19. Організаційні передумови успішного впровадження бенчмаркінгу.</p>
	<p>20. Роль керівництва підприємства у реалізації бенчмаркінгових проектів.</p>
	<p>21. Бенчмаркінг у системі конкурентного аналізу підприємства.</p>
	<p>22. Основні показники оцінювання конкурентоспроможності підприємства.</p>
	<p>23. Роль ключових показників ефективності (KPI) у бенчмаркінговому аналізі.</p>
	<p>24. Бенчмаркінг маркетингової діяльності підприємства.</p>
	<p>25. Бенчмаркінг виробничих процесів підприємства.</p>
	<p>26. Бенчмаркінг логістичних процесів підприємства.</p>
	<p>27. Бенчмаркінг у сфері управління персоналом.</p>
	<p>28. Бенчмаркінг клієнтського досвіду та якості обслуговування.</p>
	<p>29. Особливості застосування бенчмаркінгу у сфері послуг.</p>
	<p>30. Галузеві особливості використання бенчмаркінгу.</p>
	<p>31. Інформаційне забезпечення бенчмаркінгу: основні джерела інформації.</p>
	<p>32. Роль цифрових технологій у розвитку сучасного бенчмаркінгу.</p>
	<p>33. Використання великих даних та аналітичних платформ у бенчмаркінгу.</p>
	<p>34. Конкурентна розвідка як елемент бенчмаркінгового аналізу.</p>
	<p>35. Етичні та правові аспекти збору інформації про конкурентів.</p>
	<p>36. Методи систематизації та аналізу бенчмаркінгової інформації.</p>
<p>37. Роль інформаційних систем у підтримці бенчмаркінгу.</p>	

	<p>38. Оцінювання внутрішнього середовища підприємства у процесі бенчмаркінгу.</p> <p>39. Оцінювання зовнішнього середовища підприємства у процесі бенчмаркінгу.</p> <p>40. Показники оцінювання ефективності бізнес-процесів підприємства.</p> <p>41. Методи оцінювання ефективності бенчмаркінгових проєктів.</p> <p>42. Економічна ефективність бенчмаркінгу та її показники.</p> <p>43. Організаційні результати впровадження бенчмаркінгу.</p> <p>44. Вплив бенчмаркінгу на стратегічний розвиток підприємства.</p> <p>45. Причини низької результативності бенчмаркінгу на підприємствах.</p> <p>46. Приклади використання бенчмаркінгу у діяльності міжнародних компаній.</p> <p>47. Використання бенчмаркінгу у цифровій економіці.</p> <p>48. Міжгалузевий бенчмаркінг та його можливості.</p> <p>49. Перспективи розвитку бенчмаркінгу в умовах цифрової трансформації бізнесу.</p> <p>50. Роль бенчмаркінгу у формуванні стратегічних конкурентних переваг підприємства.</p>
<p>Критерії оцінювання</p>	<p>1. Положення про організацію освітнього процесу у Хмельницькому університеті управління та права імені Леоніда Юзькова, затверджене рішенням вченої ради від 29.08.2025 р., протокол №1, введене в дію наказом від 29.08.2025 р. № 523/25 (https://surl.li/liuxqd) (у новій редакції).</p> <p>2. Положення про систему рейтингового оцінювання результатів освітньої діяльності здобувачів вищої освіти у Хмельницькому університеті управління та права наказом від 19.02.2019 р. №74/19 (http://www.univer.km.ua/page/Polozhennya_ratings.pdf)</p> <p>Нарахування балів студентам з навчальної дисципліни здійснюється відповідно до такої схеми:</p> <div style="text-align: center;"> <pre> graph TD A[Вивчення навчальної дисципліни] --> B[100 балів] B --> C[Очна форма здобуття освіти] B --> D[Заочна форма здобуття освіти] C --> E[10 балів – за результатами навчання під час лекцій] C --> F[30 балів – за результатами навчання під час семінарських (практичних, лабораторних) занять] C --> G[20 балів – за результатами самостійної роботи] D --> H[5 балів – за результатами навчання під час лекцій] D --> I[25 балів – за результатами навчання під час семінарських (практичних, лабораторних) занять] D --> J[30 балів – за результатами самостійної роботи] </pre> </div>

40 балів –
за результатами складання семестрового контролю

Обсяг балів, здобутих здобувачем вищої освіти під час **лекцій** з навчальної дисципліни, визначається у пропорційному співвідношенні до кількості відвіданих лекцій. Загальна кількість балів визначається за формулою:

$$\sum_{л} = \Phi_{л} / \Pi_{л} \times \text{Мах}, \text{ де:}$$

$\sum_{л}$ – загальна кількість балів;

$\Phi_{л}$ – кількість фактично відвіданих лекцій;

$\Pi_{л}$ – планова кількість лекцій, визначена робочою програмою;

Мах – максимальна кількість балів, яку здобувач вищої освіти може отримати за роботу на лекціях.

Кількість балів, здобутих здобувачем вищої освіти під час **семінарських** (практичних, лабораторних) занять з навчальної дисципліни, визначається за формулою:

$$\sum_{с} = (B_1 + B_2 + \dots + B_n) / n \times K, \text{ де:}$$

$\sum_{с}$ – загальна кількість балів;

B – кількість балів, отриманих на одному занятті;

n – кількість семінарських (практичних, лабораторних) занять, визначених робочою програмою;

K – коефіцієнт, який, як правило, дорівнює 7 (для денної форми здобуття освіти) або 6 (для заочної форми здобуття освіти).

Коефіцієнт K може бути іншим з урахуванням специфіки навчальної дисципліни.

За результатами семінарського (практичного, лабораторного) заняття здобувачеві вищої освіти до відповідного документа обліку успішності виставляється кількість балів від 0 до 5 числом, кратним 0,5, яку він отримав протягом заняття.

Критерії поточного оцінювання знань студентів наведені у п. 4.3.8. Положення про організацію освітнього процесу в Хмельницькому університеті управління та права.

Обсяг балів за самостійну роботу розподіляється пропорційно за виконання 8 письмових робіт (1 письмова робота по кожній темі). Залежно від їх обсягу та складності, студент може одержати не більше 4 балів. Загалом за виконання самостійної роботи студент денної форми навчання може одержати максимально 20 балів.

Перерозподіл балів, в межах максимально можливої кількості їх одержання за виконану самостійну роботу, наведено в табл. 1.

Таблиця 1. Розподіл балів для самостійної роботи

Алгоритм нарахування балів	Номер теми								Усього балів
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	
Максимальна кількість балів за одну письмову роботу з відповідної теми	2	2	2	2	4	2	4	2	20
Усього балів									20

За семестровий контроль, що проводиться у формі екзамену студент може максимально одержати 40 балів. Шкала визначення кількості балів та критерії оцінювання знань студентів за результатами семестрового

контролю, подана у табл. 4.6 підпункту 4.5.1 Положення про організацію освітнього процесу в Хмельницькому університеті управління та права (затвердженого 29 серпня 2025 року, протокол № 1).
Перерозподіл балів, в межах максимально можливого одержання їх кількості за надані студентами відповіді в усній та письмовій формі відповідно на питання, практичного завдання і тестові завдання екзаменаційного білета, наведено в табл. 2.

Таблиця 2. Розподіл балів для семестрового контролю

№ з/п	Алгоритм нарахування балів	Номер питань екзаменаційного білета / кількість балів			Разом балів
		1	2	3	
1.	Максимальна кількість балів за відповідь на питання	10			
2.	Максимальна кількість балів за відповідь на тестові завдання		20,0	-	20,0
3.	Максимальна кількість балів за виконання практичного завдання		-	10,0	10,0
	<i>Усього балів</i>	10,0	20,0	10,0	40,0

Семестрова оцінка із залікової навчальної дисципліни (за умови, що здобувачем за поточний контроль накопичено 36 і більше балів) обчислюється за формулою:

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

$\sum c$ – загальна кількість балів;

Бпк – кількість балів, отриманих за поточний контроль.

Здобувач освіти, який бажає отримати підсумковий бал вищий за розрахунковий (відповідно до зазначеної формули) із залікової навчальної дисципліни, має право скласти семестровий залік. У такому разі семестрова оцінка із залікової навчальної дисципліни обчислюється шляхом додавання накопичених здобувачем освіти балів з поточного та семестрового контролю.

У разі отримання здобувачем вищої освіти на заліку підсумкової оцінки, що є нижчою ніж розрахункова, йому виставляється розрахункова оцінка. Підсумовування балів за результатами вивчення навчальної дисципліни здійснюється після проведення семестрового контролю (складання семестрового екзамену).

Семестрова оцінка обчислюється шляхом додавання набраних здобувачем вищої освіти балів з поточного та семестрового контролю.

Можливість визнання результатів неформальної освіти

Здобувачу вищої освіти визнаються результати неформальної освіти за тематикою, пов'язаною з навчальною дисципліною, у порядку, визначеному Положенням про порядок визнання результатів навчання у Хмельницькому університеті управління та права імені Леоніда Юзькова, здобутих шляхом неформальної та/або інформальної освіти (<https://surl.li/fxneax>) (за умови наявності сертифікату). Кількість зарахованих балів залежить від тематики онлайн курсу.

Здобувачу вищої освіти можуть визнаватись результати участі у: конкурсі, науково-практичній конференції, тренінгу, турнірі, брейн-рингу тощо. Кількість зарахованих балів залежить від тривалості та тематики заходу.

Політика академічної доброчесності

Розділ «Академічна доброчесність» на сайті Університету <http://univer.km.ua/page.php?pid=188>

Політика врегулювання конфліктів	Етичний кодекс Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова, затверджений рішенням вченої ради університету 27 травня 2020 року, протокол № 9, введений в дію наказом від 27.05.2020 р. № 201/20 (http://univer.km.ua/doc/Etichniy_kodeks.pdf)
Зворотній зв'язок	1. Під час аудиторних занять, консультацій. 2. За допомогою анкетування після завершення вивчення навчальної дисципліни, регулярних анкетувань студентів, що проводяться в університеті.

СИЛАБУС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ:

РОЗРОБНИК	професорка кафедри менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій, доктор економічних наук, професор Світлана КОВАЛЬЧУК
ГАРАНТ ОСВІТНЬОЇ ПРОГРАМИ	професорка кафедри менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій, доктор економічних наук, професор Світлана КОВАЛЬЧУК
СХВАЛЕНО	рішення кафедри менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій 18 січня 2026 року, протокол № 7