

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та маркетингу



ЗАТВЕРДЖУЮ

В. о. декана факультету економіки та
менеджменту

 Людмила ТАРАСОВИЧ
31.08. 20 26 р.

**РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
«Бенчмаркінг»**

Рівень вищої освіти: *другий (магістерський)*

Галузь знань: *D Бізнес, адміністрування та право*

Спеціальність: *D3 Менеджмент*

Освітня програма: *Менеджмент*

Житомир 2026



Розробник: Кравчук І. І., д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту та маркетингу.

Інформація про викладача

Викладач	Кравчук Ірина Ігорівна
Профайл викладача	Лінк на сторінку кафедри на сайті університету: https://shortlink.win/1Exx7
Контактна інформація	teacher_prepod@ukr.net
Сторінка курсу в Moodle	Платформа Moodle університету: http://m.polissiauniver.edu.ua/
Консультації	Очні та онлайн-консультації через Zoom і Viber щовівторка з 12.00 до 16.00
Мова викладання	Українська

Робоча програма навчальної дисципліни «Бенчмаркінг» затверджена на засіданні кафедри менеджменту та маркетингу.

Протокол від 26 серпня 2026 р. № 2

В. о. завідувача кафедри _____ Світлана ЛАВРИНЕНКО

Погоджено із гарантом освітньої програми «Менеджмент»

_____ Оксана ПРИСЯЖНІЮК

Схвалено навчально-методичною комісією факультету економіки та менеджменту.

Протокол від 31 серпня 2026 р. № 1

Голова НМК _____ Оксана ПРОКОПЧУК

1. Опис навчальної дисципліни

Найменування показників	Галузь знань, спеціальність, освітній ступінь	Характеристика навчальної дисципліни	
		денна форма	заочна форма
Загальна кількість кредитів – 4 Годин – 120 змістових модулів – 2	Галузь знань <i>D Бізнес, адміністрування та право</i>	Вибіркова	
	Спеціальність <i>D3 Менеджмент</i>	Рік підготовки:	
		2-й	2-й
		Семестр	
		3-й	3-й
		Лекції	
	Рівень вищої освіти: <i>Другий (магістерський)</i>	16 год.	4 год
		Практичні	
		16 год.	4 год.
		Лабораторні	
		-	-
		Самостійна робота	
		88 год.	112 год.
		Індивідуальні завдання:	
		-	-
		Форма підсумкового контролю:	
		залік	

2. Мета та завдання навчальної дисципліни

Мета: формування у здобувачів вищої освіти здатності самостійно проектувати й проводити бенчмаркінгові дослідження, критично оцінювати зіставність даних і придатність еталонних практик, а також обґрунтовувати та впроваджувати на їх основі стратегічні й процесні зміни.

Завдання:

- сформулювати цілісне розуміння концепції, методології та меж застосування бенчмаркінгу в сучасному менеджменті організацій;
- навчити ідентифікувати складні управлінські проблеми й визначати, які результати діяльності, ресурси, компетентності або бізнес-процеси потребують порівняльного дослідження;
- розвинути здатність проектувати бенчмаркінгове дослідження відповідно до цінностей, місії, стратегічних цілей і критеріїв розвитку організації;

- сформувати навички критичного відбору джерел, перевірки якості та зіставності інформації, дотримання правових і етичних вимог під час роботи з даними;
- навчити застосовувати кількісні, якісні, багатокритеріальні та цифрові методи порівняння, визначати причини розривів між фактичними й еталонними результатами;
- розвинути здатність використовувати результати стратегічного бенчмаркінгу для планування діяльності, розвитку ресурсів і вдосконалення бізнес-моделей ;
- набути вміння моделювати й удосконалювати бізнес-процеси, оцінювати ресурсні потреби та очікувані наслідки змін ;
- навчити обґрунтовувати, впроваджувати та оцінювати управлінські рішення, спрямовані на підвищення стійкості й сталий розвиток організації.

Пререквізити. Вивчення дисципліни передбачає наявність базових знань і результатів навчання, набутих під час опанування дисциплін «Менеджмент», «Стратегічний менеджмент», «Економіка підприємства», «Маркетинг», «Бізнес-аналітика», «Статистика» та «Інформаційні системи в менеджменті» на першому (бакалаврському) рівні вищої освіти.

Процес вивчення дисципліни спрямований на формування елементів таких компетентностей:

а) інтегральної: здатність розв'язувати складні задачі і проблеми у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачають проведення досліджень та/або здійснення інновацій за невизначеності умов і вимог.

б) загальних (ЗК):

ЗК 03. Навички використання інформаційних та комунікаційних технологій.

ЗК 07. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.

в) спеціальних/ фахових (СК/ФК):

СК 02. Здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани.

СК 04. Здатність до ефективного використання та розвитку ресурсів організації.

СК 09. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію.

СК 11. Здатність управляти бізнесом, моделювати, аналізувати та вдосконалювати бізнес-процеси.

СК 12. Здатність управляти стратегічними змінами із застосуванням інноваційних технологій та інструментів резильєнтного менеджменту для забезпечення стійкості та сталого розвитку організацій.

Програмні результати навчання:



РН 02. Ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення.

РН 05. Планувати діяльність організації в стратегічному та тактичному розрізах.

РН 06. Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність.

РН 14. Уміти розробляти, обґрунтовувати, реалізовувати бізнес-моделі, проєктувати й удосконалювати бізнес-процеси та приймати управлінські рішення щодо створення та розвитку бізнесу.

РН 15. Вміти обґрунтовувати, планувати та впроваджувати стратегічні зміни й інноваційні управлінські рішення для забезпечення сталого розвитку організації.

У результаті вивчення навчальної дисципліни здобувач вищої освіти повинен

знати: концептуальні засади бенчмаркінгу, його місце в системі стратегічного, адаптивного та процесного менеджменту, можливості й обмеження застосування різних його видів; методологію постановки проблеми, визначення мети, об'єкта, партнерів, критеріїв і показників бенчмаркінгового дослідження; методи збору, перевірки, нормування та порівняння даних, підходи до оцінювання їхньої надійності, валідності й зіставності; підходи до порівняльного оцінювання ресурсів, компетентностей, конкурентних переваг і бізнес-моделей організацій. можливості цифрових аналітичних платформ, інформаційних систем і панелей показників для моніторингу результатів бенчмаркінгу; критерії порівняльного оцінювання сталого розвитку, відповідального бенчмаркінг-менеджменту та резильєнтності організації; підходи до оцінювання ефективності управлінських альтернатив, планування стратегічних змін і контролювання їх результатів з урахуванням ризиків, правових та етичних обмежень.

вміти: самостійно ідентифікувати й структурувати складну проблему організації, формулювати дослідницькі питання та обґрунтовувати доцільність бенчмаркінгу для її вирішення; проєктувати програму бенчмаркінгового дослідження: визначати його мету, об'єкти, еталони, методи, джерела даних і критерії оцінювання; критично перевіряти якість і зіставність інформації, аргументовано визначати межі достовірності отриманих висновків; виконувати багатокритеріальне порівняння, виявляти управлінські розриви та пояснювати їхні причини, зокрема за наявності неповної інформації; моделювати поточний і бажаний стан бізнес-процесів, розробляти рішення щодо їх удосконалення та ефективнішого використання ресурсів; оцінювати альтернативні рішення за економічними, організаційними, соціальними й екологічними критеріями; враховувати ризики, законодавчі вимоги та етичні наслідки; розробляти програму стратегічних змін: визначати етапи, відповідальних осіб, ресурси, показники виконання та способи реагування на відхилення; представляти й аргументовано

захищати результати бенчмаркінгу перед фахівцями та іншими заінтересованими сторонами, оцінювати наслідки впроваджених рішень і коригувати подальші дії.

Під час вивчення навчальної дисципліни здобувачі вищої освіти зможуть отримати додатково такі soft skills:

- уміння професійної рефлексії (свідомий вибір дисциплін та кар'єрні цілі);
- уміння застосовувати базові навички самоорганізації та тайм-менеджменту (планувати свій робочий та навчальний час);
- адаптивність та психологічна стійкість (здатність швидко інтегруватися в нове соціально-освітнє середовище);
- презентаційні навички (вміння структурувати свої думки та публічно виступати з доповідями чи захищати перші навчальні кейси);
- командна робота та колаборація (вміння взаємодіяти у малих навчальних групах під час виконання спільних проєктів, розподіляти ролі та нести відповідальність за спільний результат).

Під час вивчення навчальної дисципліни здобувачі вищої освіти зможуть отримати додатково такі soft skills:

- критичне мислення – оцінювати надійність інформації, помічати обмеження порівнянь і перевіряти обґрунтованість висновків;
- аналітичне та системне мислення – бачити взаємозв'язки між управлінськими проблемами, процесами й результатами діяльності організації;
- самостійність і відповідальність – планувати дослідження, обирати підходи та відповідати за обґрунтованість запропонованих рішень;
- роботу в команді – узгоджувати критерії оцінювання, розподіляти завдання та спільно опрацьовувати результати;
- комунікацію й аргументацію – зрозуміло представляти результати бенчмаркінгу та захищати рекомендації перед різними заінтересованими сторонами;
- прийняття рішень в умовах невизначеності – зважувати альтернативи й ризики за неповної або суперечливої інформації;
- адаптивність та управління змінами – реагувати на відхилення, переглядати рішення й коригувати подальші дії;
- етичну чутливість – враховувати інтереси заінтересованих сторін, конфіденційність даних і наслідки управлінських рішень.

3. Програма навчальної дисципліни.

Змістовий модуль 1. Теоретико-методологічні та аналітичні засади бенчмаркінгу.

Тема 1. Бенчмаркінг у системі сучасного менеджменту організацій.

1. Сутність, принципи й розвиток бенчмаркінгу як методу порівняльного аналізу.
2. Зв'язок бенчмаркінгу із системним, ситуаційним, адаптивним і стратегічним менеджментом.
3. Визначення об'єктів порівняння: результатів діяльності, ресурсів, компетентностей, процесів і управлінських практик.
4. Вибір виду бенчмаркінгу відповідно до характеру організаційної проблеми.
5. Аналіз і синтез результатів порівняння для формулювання проблеми та можливих способів її вирішення.

Відповідність: ЗК 07, СК 09; РН 02.

Тема 2. Методологія та організація бенчмаркінгового дослідження.

1. Постановка дослідницької проблеми та узгодження мети бенчмаркінгу з баченням, місією і стратегічними цілями організації.
2. Визначення об'єктів, партнерів, бази порівняння та критеріїв відбору еталонних практик.
3. Побудова системи показників, що відображає стратегічні й тактичні пріоритети організації.
4. Планування збору даних із використанням документальних, статистичних, соціологічних та цифрових джерел.
5. Перевірка надійності й зіставності даних; дотримання вимог законодавства, конфіденційності та дослідницької етики.

Відповідність: ЗК 03, ЗК 07, СК 02; РН 05, РН 06.

Тема 3. Аналітичні методи та інструменти бенчмаркінгу.

1. Підготовка, очищення, нормування та структурування порівняльних даних.
2. Розрахунок показників результативності; побудова рейтингів та інтегральних оцінок.
3. Застосування експертних і багатокритеріальних методів для порівняння організацій за кількома цілями.
4. Гар-аналіз: визначення величини, причин і наслідків розриву між фактичними та еталонними результатами.
5. Візуалізація висновків і обґрунтування пріоритетності виявлених проблем за допомогою електронних таблиць та аналітичних інструментів.

Відповідність: ЗК 03, ЗК 07, СК 09; РН 02.

Тема 4. Стратегічний і конкурентний бенчмаркінг.

1. Вибір організацій-еталонів і стратегічних груп з урахуванням цілей та умов діяльності.
2. Порівняльне оцінювання ресурсів, ключових компетентностей, конкурентних переваг і бізнес-моделей.
3. Виявлення можливостей розвитку організації та обмежень перенесення еталонних практик.



4. Формування стратегічних альтернатив і перевірка їхньої стійкості за різних сценаріїв.
5. Перетворення результатів бенчмаркінгу на стратегічні цілі, тактичні плани й критерії контролю.

Відповідність: ЗК 07, СК 02, СК 04; РН 05, РН 14.

Змістовий модуль 2. Бенчмаркінг бізнес-процесів, цифрових рішень і стратегічних змін.

Тема 5. Бенчмаркінг використання ресурсів і моделювання вдосконалених бізнес-процесів.

1. Визначення ключових бізнес-процесів, їхніх власників, входів, виходів і споживачів результату.
2. Формування КРІ продуктивності, якості, витрат, тривалості процесу та використання ресурсів.
3. Порівняння функціональних і процесних практик організацій; виявлення причин відхилень.
4. Моделювання поточного та бажаного стану бізнес-процесу на основі обґрунтованих еталонних практик.
5. Оцінювання ресурсних потреб, очікуваних результатів і ризиків упровадження процесних змін.

Відповідність: СК 04, СК 09, СК 11; РН 02, РН 14.

Тема 6. Цифровий бенчмаркінг та інформаційно-аналітичне забезпечення управління.

1. Побудова інформаційного контуру бенчмаркінгу: джерела даних, відповідальні особи, періодичність оновлення та порядок обміну інформацією.
2. Використання електронних таблиць, інформаційних систем і платформ Business Intelligence для порівняльного аналізу.
3. Розроблення цифрових панелей показників для моніторингу ресурсів, бізнес-процесів і досягнення цілей.
4. Застосування автоматизованого збору даних та інструментів прогнозування для підготовки управлінських рішень.
5. Оцінювання якості даних, інформаційних ризиків, захисту конфіденційної інформації та меж застосування алгоритмічних висновків.

Відповідність: ЗК 03, СК 09, СК 11; РН 06, РН 14.

Тема 7. Бенчмаркінг сталого розвитку та резильєнтності як основа стратегічних змін.

1. Визначення критеріїв стійкості організації та її здатності зберігати й відновлювати діяльність за несприятливих умов.

2. Порівняльне оцінювання економічних, соціальних, екологічних та управлінських показників.
3. Бенчмаркінг ресурсоефективності, енергоефективності, відповідального менеджменту та практик ESG.
4. Аналіз управлінських і технологічних рішень, що підвищують адаптивність організації.
5. Обґрунтування програми стратегічних змін та інновацій для досягнення цілей сталого розвитку.

Відповідність: СК 04, СК 12; РН 15.

Тема 8. Управлінські рішення та організаційні зміни за результатами бенчмаркінгу.

1. Узагальнення виявлених розривів і визначення пріоритетів змін з огляду на цілі та ресурси організації.
2. Розроблення альтернативних рішень, зокрема щодо вдосконалення бізнес-моделі та бізнес-процесів.
3. Порівняння альтернатив за економічною, організаційною, соціальною й екологічною результативністю.
4. Планування реалізації рішення в умовах невизначеності: відповідальні особи, ресурси, строки, ризики та заходи подолання опору змінам.
5. Контроль виконання, оцінювання досягнутих результатів і коригування програми вдосконалення.

Відповідність: СК 02, СК 09, СК 11, СК 12; РН 05, РН 06, РН 14, РН 15.

4. Структура навчальної дисципліни.

Назва теми	Кількість годин							
	Денна форма				Заочна форма			
	Усього	у тому числі			Усього	у тому числі		
		Лекції	Практ	Сам. р		Лекції	Практ	Сам. р
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Змістовий модуль 1. Теоретико-методологічні та аналітичні засади бенчмаркінгу.								
Тема 1. Бенчмаркінг у системі сучасного менеджменту організацій.	15	2	2	11	15	1	-	14
Тема 2. Методологія та організація бенчмаркінгового дослідження.	15	2	2	11	15	-	1	14
Тема 3. Аналітичні методи та інструменти бенчмаркінгу.	15	2	2	11	15	1	-	14



Тема 4. Стратегічний і конкурентний бенчмаркінг.	15	2	2	11	15	-	1	14
Разом за змістовим модулем 1	60	8	8	44	60	2	2	56
Змістовий модуль 2. Бенчмаркінг бізнес-процесів, цифрових рішень і стратегічних змін.								
Тема 5. Бенчмаркінг використання ресурсів і моделювання вдосконалених бізнес-процесів.	15	2	2	11	15	1	-	14
Тема 6. Цифровий бенчмаркінг та інформаційно-аналітичне забезпечення управління.	15	2	2	11	15	-	1	14
Тема 7. Бенчмаркінг сталого розвитку та резильєнтності як основа стратегічних змін.	15	2	2	11	15	1	-	14
Тема 8. Управлінські рішення та організаційні зміни за результатами бенчмаркінгу.	15	2	2	11	15	-	1	14
Разом за змістовим модулем 2	60	8	8	44	60	2	2	56
Усього годин	120	16	16	88	120	8	8	112

5. Теми практичних занять

Назва теми	Кількість годин	
	Денна форма	Заочна форма
Тема 1. Бенчмаркінг у системі сучасного менеджменту організацій.	2	1
Тема 2. Методологія та організація бенчмаркінгового дослідження.	2	-
Тема 3. Аналітичні методи та інструменти бенчмаркінгу.	2	1
Тема 4. Стратегічний і конкурентний бенчмаркінг.	2	1
Тема 5. Бенчмаркінг використання ресурсів і моделювання вдосконалених бізнес-процесів.	2	-
Тема 6. Цифровий бенчмаркінг та інформаційно-аналітичне забезпечення управління.	2	1
Тема 7. Бенчмаркінг сталого розвитку та резильєнтності як основа стратегічних змін.	2	-
Тема 8. Управлінські рішення та організаційні зміни за результатами бенчмаркінгу.	2	1

Усього годин	16	4
--------------	----	---

6. Самостійна робота

Тема і зміст самостійної роботи	Денна форма	Заочна форма
Тема 1. Бенчмаркінг у системі сучасного менеджменту організацій. Кейс: обрати організацію та визначити складну управлінську проблему, для якої доцільний бенчмаркінг. Класифікувати можливі види бенчмаркінгу, обґрунтувати предметну сферу, потенційних партнерів і критерії вибору еталона. Доповідь: «Еволюція бенчмаркінгу від конкурентного порівняння до технології організаційного навчання». Есе: «Копіювання кращої практики чи її контекстна адаптація: де проходить межа професійної відповідальності менеджера?». Практикум: побудувати концептуальну карту місця бенчмаркінгу в системному, ситуаційному, адаптивному та стратегічному менеджменті. Результат: паспорт бенчмаркінгової ініціативи і структурно-логічна схема.	11	14
Тема 2. Методологія та організація бенчмаркінгового дослідження. Кейс: розробити протокол бенчмаркінгового дослідження для обраного об'єкта. Сформулювати проблему, мету, дослідницькі запитання, межі порівняння та критерії добору партнерів. Скласти план збору фактологічних, документальних, статистичних, соціологічних і експертних даних. Практикум: сформулювати систему з 10-15 індикаторів із визначенням одиниць виміру, джерел, періодичності, відповідальних і правил перевірки. Окремо розробити чек-лист надійності, валідності, репрезентативності, конфіденційності та етичної допустимості використання інформації. Результат: методичний дизайн дослідження.	11	14
Тема 3. Аналітичні методи та інструменти бенчмаркінгу. Кейс: на основі навчального масиву даних провести очищення, стандартизацію та нормування показників; визначити стимулятори й дестимулятори; обґрунтувати вагові коефіцієнти. Розрахувати інтегральну оцінку, побудувати рейтинг, визначити еталон і кількісно оцінити розриви. Доповідь: «Можливості й обмеження економіко-	11	14

математичних моделей у бенчмаркінгу». Практикум: застосувати щонайменше два методи багатокритеріального порівняння та пояснити розбіжності результатів. Результат: розрахункова таблиця, графічний профіль розривів і аналітичний висновок з управлінською інтерпретацією.		
Тема 4. Стратегічний і конкурентний бенчмаркінг. Кейс: для обраного ринку ідентифікувати прямих і непрямих конкурентів, сформулювати стратегічні групи та визначити організації-еталони. Порівняти ціннісні пропозиції, ресурси, компетентності, канали створення цінності, структуру витрат і джерела доходів. Есе: «Чи завжди конкурент є коректним еталоном?». Результат: конкурентний профіль і обґрунтовані рекомендації для стратегічного планування в умовах невизначеності. Практикум: побудувати матрицю «критерій - організація - доказ - оцінка - стратегічний розрив» та запропонувати не менше трьох стратегічних альтернатив.	11	14
Тема 5. Бенчмаркінг використання ресурсів і моделювання вдосконалених бізнес-процесів. Кейс: обрати наскрізний бізнес-процес, побудувати його SIPOC-модель або карту потоку створення цінності та визначити критичні точки. Сформулювати KPI продуктивності, якості, витрат, тривалості, гнучкості й задоволеності стейкхолдерів. Провести порівняння з еталонними значеннями, використати причинно-наслідкову діагностику для пояснення розривів. Практикум: розробити майбутню модель процесу, заходи стандартизації, автоматизації або реінжинірингу та оцінити їх очікуваний ефект. Результат: карта процесу «as is / to be» і план оптимізації.	11	14
Тема 6. Цифровий бенчмаркінг та інформаційно-аналітичне забезпечення управління. Кейс: спроектувати цифрову архітектуру бенчмаркінгу для конкретної управлінської задачі. Визначити джерела, формат, частоту оновлення, правила інтеграції та контролю якості даних. Практикум: підготувати прототип цифрової панелі з 8-12 показниками, фільтрами, цільовими й еталонними значеннями та сигналами відхилень. Проаналізувати ризики конфіденційності, кібербезпеки, алгоритмічної упередженості й некоректного використання штучного інтелекту. Результат: макет BI-панелі, словник даних і матриця інформаційних ризиків із заходами	11	14

реагування.		
Тема 7. Бенчмаркінг сталого розвитку та та резильєнтності як основа стратегічних змін. Кейс: сформувати систему економічних, соціальних, екологічних і управлінських показників для порівняння трьох організацій або структурних одиниць. Визначити індикатори ресурсоефективності, енергоефективності, безпеки праці, розвитку персоналу, відповідального врядування та взаємодії зі стейкхолдерами. Доповідь: «Міжорганізаційне порівняння як інструмент протидії greenwashing». Практикум: провести нормування показників, побудувати ESG-профілі та ідентифікувати пріоритетні розриви. Результат: ESG-матриця, рейтинг і пропозиції щодо підвищення довгострокової стійкості.	11	14
Тема 8. Управлінські рішення та організаційні зміни за результатами бенчмаркінгу. Кейс: на основі результатів попередніх тем сформувати портфель бенчмаркінгових удосконалень. Для кожної альтернативи оцінити економічний, організаційний і соціальний ефект, строк реалізації, ресурсну потребу, ризики та залежності. Есе: «Чому формально успішна краща практика може не дати результату в іншій організації?». Практикум: розробити дорожню карту впровадження із контрольними точками, RACI-матрицею, KPI, планом комунікацій та заходами подолання опору змінам. Результат: програма змін, карта ризиків і система післяпроектного оцінювання результатів.	11	14
Усього годин	88	112

6. Методи навчання

Під час викладання навчальної дисципліни використовуються такі методи навчання:

- вербальні методи (лекція, пояснення);
- метод перевернутого класу, змішаного навчання;
- наочні методи (демонстрація, ілюстрація);
- практичні методи (виконання різних видів завдань прикладного характеру);
- ситуативний метод;
- метод проблемного навчання;
- кейс-метод;

- метод командної роботи, мозковий штурм;
- метод гейміфікованого навчання;
- методи самостійної роботи (проведення розрахунків, підготовка доповідей).

7. Форми контролю і методи оцінювання

Основними видами контролю результатів навчання під час вивчення дисципліни “Бенчмаркінг” є: поточний і підсумковий. Поточний контроль здійснюється у формі усного та письмового опитування, тестування, виконання завдань самостійної роботи, підготовки презентацій та аналітичних оглядів. Після вивчення курсу застосовується підсумковий контроль у формі заліку. Підсумкова оцінка визначається як середнє арифметичне значення оцінювання знань і вмінь здобувача вищої освіти за підсумковий контроль за 5-бальною системою з наступним переведенням в 100-бальну шляхом множення середнього значення на коефіцієнт переведення 20. Здобувач вищої освіти одержує підсумкову оцінку за залікову навчальну дисципліну, якщо за результатами поточного контролю він набрав 60 і більше балів. Якщо за результатами поточного контролю здобувач вищої освіти набрав менше 60 балів, він повинен виконати залікове завдання і з урахуванням його результатів одержати відповідну кількість залікових балів із дисципліни. Якщо за результатами поточного контролю здобувач вищої освіти набрав 60 і більше балів, проте хоче поліпшити свій підсумковий результат, він також може виконати залікове завдання і з урахуванням його результатів підвищити свою підсумкову оцінку з дисципліни.

9. Питання для підсумкового контролю

1. Сутність, принципи та еволюція концепції бенчмаркінгу.
2. Місце бенчмаркінгу в системному, ситуаційному, адаптивному та стратегічному менеджменті.
3. Об’єкти, суб’єкти та предметні сфери бенчмаркінгових досліджень.
4. Види бенчмаркінгу: внутрішній, конкурентний, функціональний, процесний, стратегічний та міжгалузевий.
5. Бенчмаркінг як технологія ідентифікації складних управлінських проблем і пошуку кращих управлінських практик.
6. Методологічні принципи та етапи організації бенчмаркінгового дослідження.
7. Формулювання проблеми, визначення цілей, об’єктів, критеріїв та бази порівняння.
8. Методи збору інформації для бенчмаркінгу: фактологічні, документальні, статистичні, соціологічні та експертні.
9. Формування системи індикаторів і критеріїв порівняльного оцінювання діяльності організації.

10. Надійність, валідність, репрезентативність та етичні обмеження використання бенчмаркінгової інформації.
11. Розрахунково-аналітичні та економіко-статистичні методи бенчмаркінгового аналізу.
12. Нормування показників і формування інтегральних оцінок конкурентної та управлінської результативності.
13. Рейтингові, експертні та багатокритеріальні методи порівняння організацій.
14. Gap-аналіз як інструмент визначення розривів між фактичним і еталонним рівнями результативності.
15. Використання економіко-математичних моделей для інтерпретації результатів бенчмаркінгу та прогнозування управлінських змін.
16. Стратегічний бенчмаркінг у системі обґрунтування довгострокових управлінських рішень.
17. Методика ідентифікації конкурентів, стратегічних груп та організацій-еталонів.
18. Порівняльне оцінювання конкурентних переваг, ресурсів, компетентностей і бізнес-моделей.
19. Використання бенчмаркінгу при формуванні стратегічних альтернатив в умовах невизначеності.
20. Інтеграція результатів конкурентного бенчмаркінгу у процес стратегічного планування організації.
21. Ідентифікація ключових бізнес-процесів і функціональних сфер для проведення бенчмаркінгу.
22. Формування системи KPI для порівняльного оцінювання управлінських та операційних процесів.
23. Бенчмаркінг функцій планування, організування, мотивування, контролювання та координування.
24. Виявлення причин відхилень у продуктивності, якості, витратах, тривалості та результативності процесів.
25. Реінжиніринг та оптимізація бізнес-процесів на основі результатів бенчмаркінгового аналізу.
26. Цифрова трансформація бенчмаркінгу та розвиток data-driven підходів у менеджменті.
27. Інформаційні системи та програмні продукти для збору, структурування й аналізу бенчмаркінгових даних.
28. Використання Business Intelligence, цифрових панелей показників та аналітичних платформ у бенчмаркінгу.
29. Застосування великих даних, автоматизованого моніторингу та елементів штучного інтелекту для пошуку кращих практик.
30. Інформаційні ризики, конфіденційність, достовірність даних та обмеження цифрового бенчмаркінгу.
31. Сутність і принципи бенчмаркінгу сталого розвитку організацій.

32. Система економічних, соціальних, екологічних та управлінських показників для міжорганізаційного порівняння.
 33. Бенчмаркінг ресурсоефективності, енергоефективності, соціальної відповідальності та екологічної результативності.
 34. Порівняльне оцінювання практик ESG та їх використання у прийнятті управлінських рішень.
 35. Використання результатів бенчмаркінгу сталого розвитку для формування стратегій організаційних змін та підвищення довгострокової стійкості організації.
 36. Інтерпретація результатів бенчмаркінгового аналізу та визначення пріоритетних напрямів управлінських змін.
 37. Формування альтернативних управлінських рішень на основі виявлених еталонних практик.
 38. Методи оцінювання економічної, організаційної та соціальної ефективності бенчмаркінгових рішень.
 39. Управління ризиками та опорою змінам при адаптації кращих практик до умов конкретної організації.
-
40. Формування програми бенчмаркінгових удосконалень, контролювання її реалізації та оцінювання отриманих результатів.

10. Розподіл балів, які отримують здобувачі вищої освіти

Розподіл балів оцінювання знань здобувачів вищої освіти у семестрі за видами навчальних занять з дисципліни “Бенчмаркінг”

Поточний та періодичний контроль								Підсумковий контроль (залік)	Сума балів	
Змістовий модуль 1				Змістовий модуль 2						Індивідуальне самостійне завдання
T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8			
0-5	0-5	0-5	0-5	0-5	0-5	0-5	0-5			
Контрольна робота за змістовим модулем 1 –5				Контрольна робота за змістовим модулем 1 –5				0-5	0-5	0-100

Оцінювання кожного з виконаних практичних завдань здійснюється за такими критеріями:

5 балів – здобувач вищої освіти у повному обсязі володіє навчальним матеріалом, вільно, самостійно та аргументовано його викладає, глибоко та всебічно розкриває зміст теоретичних запитань та практичних завдань, використовуючи при цьому обов’язкову та додаткову літературу, вільно послуговується науковою термінологією, розв’язує задачі стандартним або

4 бали – здобувач вищої освіти достатньо володіє навчальним матеріалом, обґрунтовано його викладає, в основному розкриває зміст теоретичних запитань та практичних завдань, використовуючи при цьому обов'язкову літературу, розв'язує задачі стандартним способом, послуговується науковою термінологією. Але при висвітленні деяких питань не вистачає достатньої глибини та аргументації, допускаються при цьому окремі неістотні неточності та незначні помилки;

3 бали – здобувач вищої освіти відтворює значну частину навчального матеріалу, висвітлює його основний зміст, виявляє елементарні знання окремих положень, записує основні формули, рівняння, закони. Не здатний до глибокого, всебічного аналізу, обґрунтування та аргументації, не користується необхідною літературою, допускає істотні неточності та помилки;

2 бал – здобувач вищої освіти не володіє навчальним матеріалом у достатньому обсязі, проте фрагментарно, поверхово (без аргументації та обґрунтування) викладає окремі питання навчальної дисципліни, не розкриває зміст теоретичних питань і практичних завдань;

1 бал – здобувач вищої освіти не в змозі викласти зміст більшості питань теми та курсу, володіє навчальним матеріалом на рівні розпізнавання явищ, допускає істотні помилки, відповідає на запитання, що потребують однослівної відповіді;

0 балів – здобувач вищої освіти не володіє навчальним матеріалом та не в змозі його висвітлити, не розуміє змісту теоретичних питань та практичних завдань.

Під час оцінювання знань і вмінь здобувачів можуть бути враховані результати навчання, отримані у **неформальній освіті**. Для цього, здобувач освіти, що має підтвердження про результати навчання у неформальній освіті (сертифікат, диплом чи інший документ), звертається із письмовою заявою в деканат факультету і складає підсумковий контроль предметній комісії. Наявність підтверджуючих документів є підставою для зарахування окремої теми лекційного чи практичного заняття, змістовного модуля чи всього навчального матеріалу дисципліни за умови, що програма неформальної освіти повністю відповідає робочій програмі дисципліни.

Шкала оцінювання: університетська та 100-бальна

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Залік
90–100	Зараховано
75–89	
60–74	
до 60	Незараховано

11. Політики дисципліни

Політики навчальної дисципліни “Бенчмаркінг” вибудовуються із урахуванням норм законодавства України щодо академічної доброчесності, у т. ч. щодо використання штучного інтелекту, та регламентних документів щодо організації навчання у Поліському університеті.

Політика щодо відвідування: задля успішного засвоєння теоретичних знань і формування психологічних компетентностей здобувачі освіти зобов'язані регулярно відвідувати заняття, брати активну участь у обговоренні ключових питань із теми, виконувати необхідний мінімум навчальної роботи.

Політика щодо дедлайнів: індивідуальні та самостійні роботи здобувачі освіти мають здавати вчасно, відповідно до плану заняття. За об'єктивних причин (наприклад, хвороба, участь у конференціях, тривога, відсутність світла тощо) термін зарахування навчальних завдань може бути подовжений за погодженням із викладачем курсу. Роботи, які здаються із порушенням термінів без поважних причин, зараховуються зі зниженням оцінки.

Політика щодо комунікації із викладачем: у разі виникнення певних труднощів при вивченні дисципліни здобувач освіти може звертатися до викладача у години консультацій за додатковими роз'ясненнями.

12. Ключові терміни навчальної дисципліни

№	Термін	Відповідник англійською мовою
1	Бенчмаркінг	Benchmarking
2	Організація-еталон	Benchmark Organization
3	Краща управлінська практика	Management Best Practice
4	Бенчмаркінговий партнер	Benchmarking Partner
5	База порівняння	Comparison Baseline
6	Ключовий показник результативності	Key Performance Indicator
7	Нормування показників	Indicator Normalization
8	Інтегральна оцінка	Composite Score
9	Розрив результативності	Performance Gap
10	Гар-аналіз	Gap Analysis
11	Стратегічний бенчмаркінг	Strategic Benchmarking
12	Процесний бенчмаркінг	Process Benchmarking
13	Функціональний бенчмаркінг	Functional Benchmarking
14	Цифровий бенчмаркінг	Digital Benchmarking
15	Бенчмаркінг сталого розвитку	Sustainability Benchmarking

13. Рекомендована література

Основна

1. Федорченко А. В., Ларіна Я. С., Ремезь Ю. Б. Бенчмаркінг : навч. посіб. Одеса : Олді+, 2023. 472 с. URL https://fm.kneu.edu.ua/ua/fm_depts/k_marketyngu/academicskmark/Fedorchenko.A.



2. Балашов Д. В. Бенчмаркінг в публічному управлінні. Практичний довідник для пошуку інформації, даних і спеціальних досліджень щодо зарубіжного досвіду та кращих практик у публічному секторі : навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2024. 278 с. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/67037>.
3. Захарченко П. В., Максютенко І. Є., Колесник А. В. Бенчмаркінг : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2025. 140 с. ISBN 978-966-370-157-8. URL: https://elibrary.nuft.edu.ua/library/DocDescription?doc_id=418120.
4. Захарченко П. В., Максютенко І. Є., Шевченко І. В. Бенчмаркінг 2.0 : навч. посіб. Київ : SBA Print, 2026. 170 с. ISBN 978-617-8919-17-7. URL: <https://www.sbaprint.com.ua/benchmarking-2-0-navchalnyj-posibnyk>.
5. Буреннікова Н. В. Економіка підприємства: оновлені підходи до бенчмаркінгу в контексті моделювання результативності діяльності та багатовимірного ранжування. *Бізнес Інформ*. 2022. № 3. С. 79–86. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-3-79-86>.
6. Пшенишна К. М., Пічугіна М. А. Бенчмаркінг як стратегічний інструмент управління ланцюгами поставок. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-70>.
7. Дуднева Ю. Е., Обиденнова Т. С., Васильєва М. О. Бенчмаркінг як засіб підвищення конкурентоспроможності організації. *Modern Economics*. 2025. № 49. С. 72–78. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.V49\(2025\)-10](https://doi.org/10.31521/modecon.V49(2025)-10).
8. Кокарев І. Бенчмаркінговий метод оцінки конкурентоспроможності кондитерських підприємств. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-57> (дата звернення: 24.09.2026).

Додаткова

9. Селюченко Н. Є., Чубай Д. Р. Галузевий бенчмаркінг молокопереробного підприємства. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2025. Т. 7, № 2. С. 213–221. URL: <https://doi.org/10.23939/smeu2025.02.213>.
10. Шкільняк М., Крамарчук С. Концептуальна еволюція бенчмаркінгу в контексті формування парадигми сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2025. № 82. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-184>.
11. Бойко Р., Андрушкевич З. Бенчмаркінгові дослідження як складова маркетингових досліджень ринку В2В. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2026. Т. 352, № 2. С. 248–254. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-352-32>.
12. Волкова А., Іванченкова Л. Цифрова трансформація та територіальний бенчмаркінг: теоретичні аспекти та світовий досвід імплементації маркетингових стратегій. *Економіка харчової промисловості*. 2026. Т. 18, № 2. С. 96–104. URL: <https://doi.org/10.15673/fie.v18i2.3593>.
13. Крамарчук С. П., Баб'як Г. П. Інтеграція бенчмаркінгу в архітектуру управління сталим розвитком: макро-, мезо- та мікрорівні. *Інноваційна*

- економіка. 2026. № 1. С. 89–99. URL: <https://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/1688>.
14. Кравчук І. І., Валінкевич Н. В., Присяжнюк О. Ф. Теорія і методологія наукових досліджень інвестиційного менеджменту дистрибуційних мереж в агробізнесі. *Бізнес-навігатор*. Вип. 4 (87). 2026. С. 241-246. URL : https://www.business-navigator.ks.ua/journals/2026/86_2026/35.pdf.
15. Кравчук І. І., Присяжнюк О. Ф. Формування теоретико-методологічних засад дослідницького середовища інвестиційного менеджменту локальних соціально-економічних систем. *Frontiers of global knowledge*. Зб. праць Міжнародної науково-практичної конференції. 20-22 липня 2026 року, м. Женева, Швейцарія. С. 39-44. URL : <https://naukainfo.com/jurnaly/Conference141.pdf>.
16. Кравчук І. І., Заблудський Р. І. Механізми, інструментарій та інноваційний функціонал управління реінжинірингом бізнес-процесів. *Бізнес-навігатор*. Вип. 4(81). 2025. С. 75-83. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.81-12>.
17. Camp R. C. Benchmarking: The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance. *Reprint ed. New York : CRC Press*, 2024. 320 p. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781003578871>.

14. Електронні інформаційні ресурси

1. Online курси від EdEra <https://study.ed-era.com/uk/dashboard/course?userCourseId=1724369&authuser=0#!5124>.
2. Prometheus. <https://prometheus.org.ua/prometheus-free/economics-for-everyday-life/?authuser=0>.
3. APQC Benchmarking Basics. URL: <https://www.apqc.org/resource-library/resource-collection/benchmarking-basics>.
4. APQC Benchmarking Code of Conduct. URL: <https://www.apqc.org/resource-library/resource-listing/benchmarking-code-conduct-0>.
5. Дія. Освіта. <https://osvita.diia.gov.ua/courses/finansovyy-sensey?authuser=0>
6. Репозитарій Поліського національного університету. URL: <http://ir.polissiauniver.edu.ua/>.
7. Наукова періодика України Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe.