

Міністерство освіти і науки України
Національний університет водного господарства та
природокористування

Навчально-науковий інститут економіки та менеджменту
Кафедра маркетингу

07/09-320М

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до практичних занять та самостійної роботи
з навчальної дисципліни

«Бенчмаркінг»

для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
за освітньо-професійною програмою «Маркетинг»
спеціальності 075 «Маркетинг»
денної і заочної форми навчання

Рекомендовано науково-
методичною радою з якості
ННІЕМ.
Протокол № 6 від 16.02.2026 р.

Рівне – 2026

Методичні вказівки до практичних занять та самостійної роботи з навчальної дисципліни «Бенчмаркінг» для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня за освітньо-професійною програмою «Маркетинг» спеціальності 075 «Маркетинг» денної і заочної форми навчання [Електронне видання] / Веретін Л. С. – Рівне : НУВГП, 2026. – 51 с.

Укладач: Веретін Л. С., к.е.н., доц., доцент кафедри маркетингу/

Відповідальний за випуск: Мальчик М. В., доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри маркетингу/

Керівник освітньо-професійної програми «Маркетинг» (гарант):
Оплачко І. О., к.е.н., доцент.

Попередня версія методичних вказівок: 06-13-152М, 06-13-153М

<https://ep3.nuwm.edu.ua/24696/>

<https://ep3.nuwm.edu.ua/25722/>

ЗМІСТ

Загальні положення.....	3
Тематичний зміст навчальної дисципліни.....	6
План практичних занять.....	9
Теми рефератів.....	45
Оцінювання результатів роботи студента.....	47
Рекомендована література.....	48

© Л. С. Веретін, 2026

© НУВГП, 2026

Загальні положення

Методичні вказівки до організації практичних занять навчальної дисципліни «Бенчмаркінг» розроблені відповідно до Силабусу даної навчальної дисципліни та освітньо-професійної програми підготовки бакалаврів за спеціальністю 075 «Маркетинг». Вимоги до знань та компетенцій здобувачів вищої освіти визначено галузевими стандартами вищої освіти України.

Навчальна дисципліна «Бенчмаркінг» є невід'ємною частиною програми підготовки фахівців з маркетингу.

Курс «Бенчмаркінг» є комплексною навчальною дисципліною, що охоплює теоретичні та практичні аспекти проведення порівняльного аналізу діяльності підприємств, виявлення та адаптації кращих практик ведення бізнесу в сучасних умовах. Зміст курсу передбачає вивчення концептуальних засад бенчмаркінгу, його видів, методології проведення, інформаційного забезпечення, а також принципів ефективної організації бенчмаркінгових досліджень.

Особлива увага приділяється аналізу сучасних моделей оцінювання ділової досконалості, методам збору та валідації маркетингової інформації, використанню інструментів бізнес-розвідки, а також специфіці впровадження бенчмаркінгових проєктів у маркетингову діяльність підприємства.

Важливими аспектами вивчення дисципліни є оцінювання результативності бенчмаркінгу, управління організаційними змінами на основі результатів порівняльного аналізу, врахування концепції сталого розвитку, а також перспективи розвитку бенчмаркінгу в умовах цифровізації економіки та глобалізації ринків.

Метою вивчення навчальної дисципліни «Бенчмаркінг» є формування у здобувачів компетентностей, необхідних для проведення порівняльного аналізу діяльності підприємств, виявлення та адаптації кращих практик ведення бізнесу, обґрунтування управлінських рішень на основі бенчмаркінгових досліджень.

Завдання навчальної дисципліни «Бенчмаркінг»:

- ознайомлення здобувачів із концептуальними засадами бенчмаркінгу, його сутністю, історією розвитку та місцем у системі маркетингових досліджень;
- надання знань щодо принципів, функцій та видів бенчмаркінгу, методології його проведення;
- формування навичок планування та організації бенчмаркінгових досліджень, визначення об'єктів порівняння та вибору партнерів по бенчмаркінгу;
- вивчення методів збору та аналізу маркетингової інформації, необхідної для проведення бенчмаркінгу;
- засвоєння сучасних моделей оцінювання ділової досконалості та їх застосування в бенчмаркінгу;
- розвиток умінь використовувати аналітичний інструментарій у діяльності підприємства та обґрунтування напрямів удосконалення;
- формування здатності розробляти та впроваджувати бенчмаркінгові проекти в маркетингову діяльність підприємства;
- ознайомлення із сучасними тенденціями розвитку бенчмаркінгу, включаючи цифровізацію, використання інструментів бізнес-розвідки та врахування концепції сталого розвитку.

Дисципліна спрямована на розвиток навичок системного аналізу конкурентного середовища, оцінювання ефективності бізнес-процесів та розроблення стратегій удосконалення маркетингової діяльності підприємства.

Здобувач повинен знати:

- сутність, роль та еволюцію концепції бенчмаркінгу;
- систему базових понять і категорій бенчмаркінгу (еталон, краща практика, порівняльний показник);
- принципи, функції та методологію проведення бенчмаркінгових досліджень;
- класичні та сучасні моделі бенчмаркінгу, етапи його реалізації;

- критерії класифікації та характеристику основних видів бенчмаркінгу;
- джерела інформаційного забезпечення та методи аналізу даних;
- організаційні моделі впровадження бенчмаркінгу в систему управління підприємством;
- методичні підходи до оцінювання ефективності бенчмаркінгу;
- теоретичні засади інтеграції бенчмаркінгу у концепцію сталого розвитку.

Здобувач повинен вміти:

- визначати об'єкти, суб'єкти та сфери застосування бенчмаркінгу;
- застосовувати принципи бенчмаркінгу в маркетинговій діяльності підприємства;
- обирати оптимальні види та форми бенчмаркінгу залежно від цілей дослідження;
- збирати, перевіряти та узагальнювати дані з різних джерел інформації;
- використовувати методи кількісного та якісного аналізу для інтерпретації результатів порівняльної оцінки;
- розробляти та обґрунтовувати управлінські рішення на основі бенчмаркінгових досліджень;
- оцінювати ефективність впровадження бенчмаркінгових проєктів;
- використовувати інструменти бізнес-розвідки та цифрові технології в практиці бенчмаркінгу;
- враховувати показники ресурсоефективності та соціальної відповідальності у системі порівняльного аналізу.

Курс спрямований на підготовку здобувачів до професійної діяльності у сфері маркетингу, забезпечуючи їх необхідними знаннями та практичними навичками для проведення бенчмаркінгових досліджень та обґрунтування стратегічних управлінських рішень. Вивчення дисципліни сприятиме формуванню системного та аналітичного мислення, глибокому розумінню ролі порівняльного аналізу у підвищенні

конкурентоспроможності підприємств та прийняттю ефективних управлінських рішень.

Тематичний зміст навчальної дисципліни

Згідно з Силабусом до складу навчальної дисципліни «Бенчмаркінг» входять теми, що розкривають основні питання курсу.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ БЕНЧМАРКІНГУ

Тема 1. Бенчмаркінг: сутність, роль та еволюція концепції

1. Економічні передумови виникнення бенчмаркінгу та його розвиток у світовій управлінській практиці.
2. Теоретичні підходи до трактування поняття «бенчмаркінг».
3. Місце бенчмаркінгу у системі інструментів підвищення конкурентоспроможності підприємства.
4. Взаємозв'язок бенчмаркінгу з концепціями якості, безперервного вдосконалення та стратегічного менеджменту.
5. Роль бенчмаркінгу у формуванні сучасної управлінської парадигми та значення для маркетингової діяльності підприємств.

Тема 2. Теоретичні основи та ключові поняття бенчмаркінгу

1. Система базових понять і категорій бенчмаркінгу: «еталон», «краща практика» (best practice), «порівняльний показник» (бенчмарк).
2. Об'єкти, суб'єкти та сфери застосування бенчмаркінгу.
3. Методологічні підходи до дослідження та інтерпретації результатів порівняльного аналізу.
4. Взаємозв'язок бенчмаркінгу з економічним аналізом, конкурентною розвідкою та стратегічною діагностикою підприємства.
5. Концептуальні основи використання бенчмаркінгу в управлінні організацією.

Тема 3. Принципи, функції та методологія бенчмаркінгу

1. Система принципів бенчмаркінгу: системність, релевантність, достовірність, етичність, безперервність.
2. Основні функції бенчмаркінгу у менеджменті та маркетингу підприємства.
3. Методологічні засади проведення бенчмаркінгових досліджень.
4. Підходи до вибору критеріїв порівняння та показників ефективності (KPI).
5. Етичні норми використання інформації та міжнародні стандарти бенчмаркінгової діяльності (Code of Conduct).

Тема 4. Моделі та процес бенчмаркінгу

1. Класичні та сучасні моделі бенчмаркінгу.
2. Структура та логіка процесу бенчмаркінгу.
3. Етапи реалізації бенчмаркінгу: підготовчий, аналітичний, інтерпретаційний, інтеграційний.
4. Інструментарій проведення порівняльного аналізу.
5. Управління результатами бенчмаркінгу та їх використання у стратегічному плануванні.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ БЕНЧМАРКІНГУ

Тема 5. Види та форми бенчмаркінгу

1. Критерії класифікації бенчмаркінгу.
2. Характеристика внутрішнього, конкурентного, функціонального та стратегічного бенчмаркінгу.
3. Галузевий та міжгалузевий бенчмаркінг. Операційний і стратегічний рівні застосування.
4. Порівняльні переваги різних видів бенчмаркінгу.
5. Умови ефективного використання залежно від цілей підприємства.

Тема 6. Інформаційне забезпечення та аналітична база бенчмаркінгу

1. Система інформаційного забезпечення бенчмаркінгу.

2. Джерела первинної та вторинної інформації.
3. Методи збору, перевірки (валідації) та узагальнення даних.
4. Показники та індикатори порівняльної оцінки. Методи кількісного та якісного аналізу.
5. Проблеми забезпечення порівнюваності показників та мінімізації інформаційних ризиків.

Тема 7. Організація бенчмаркінгу в системі управління підприємством

1. Інституціоналізація бенчмаркінгу на підприємстві.
2. Місце бенчмаркінгу в системі стратегічного та операційного управління.
3. Організаційні моделі впровадження бенчмаркінгу.
4. Роль управлінського персоналу у реалізації бенчмаркінгових ініціатив.
5. Інтеграція результатів бенчмаркінгу у систему управлінських рішень та управління організаційними змінами.

Тема 8. Результативність та розвиток бенчмаркінгу

1. Методичні підходи до оцінювання ефективності бенчмаркінгу.
2. Вплив бенчмаркінгу на стратегічні та операційні результати підприємства.
3. Критерії результативності та показники досягнення цілей.
4. Інституційні форми розвитку бенчмаркінгу. Роль професійних мереж і платформ обміну практиками.
5. Перспективи розвитку бенчмаркінгу в умовах цифровізації економіки та глобалізації ринків.

Тема 9. Бенчмаркінг у контексті сталого розвитку підприємств

1. Теоретичні засади інтеграції бенчмаркінгу у концепцію сталого розвитку (ESG).

2. Використання порівняльного аналізу для оцінювання екологічної, соціальної та управлінської ефективності підприємств.
3. Показники ресурсоефективності, відповідального споживання та корпоративної соціальної відповідальності у системі бенчмаркінгу.
4. Роль бенчмаркінгу у формуванні конкурентних переваг через сталі бізнес-моделі.
5. Інституційні ініціативи та міжнародні стандарти сталого розвитку як база для порівняльних досліджень.

Плани практичних занять

Практичне заняття 1

Бенчмаркінг: сутність, роль та еволюція концепції

Мета: ознайомити здобувачів із сутністю та поняттям бенчмаркінгу, його еволюцією, роллю в системі маркетингового управління та значенням для підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Питання для розгляду:

1. Економічні передумови виникнення бенчмаркінгу. Історичні генерації (покоління) бенчмаркінгу.
2. Сучасні теоретичні підходи до трактування поняття «бенчмаркінг».
3. Місце бенчмаркінгу в системі інструментів підвищення конкурентоспроможності підприємства.
4. Взаємозв'язок бенчмаркінгу з концепціями якості, безперервного вдосконалення та стратегічного менеджменту.
5. Роль та значення бенчмаркінгу для маркетингової діяльності сучасних підприємств.

Практичні завдання:

Завдання 1. Складіть хронологічну лінію часу, яка відображає еволюцію бенчмаркінгу від першого до п'ятого покоління. Для кожного етапу зазначте часові межі, ключову мету бенчмаркінгу та приклад компанії, яка асоціюється з цим етапом.

Завдання 2. Проаналізуйте історію впровадження бенчмаркінгу в компанії Хегох. Визначте причини звернення до бенчмаркінгу, об'єкти порівняння та досягнуті результати. Результати аналізу оформіть у вигляді короткої аналітичної довідки.

Завдання 3. На основі аналізу наукових джерел визначте не менше трьох різних підходів до трактування поняття «бенчмаркінг». Виділіть спільні та відмінні риси у визначеннях різних авторів.

Завдання 4. Розв'яжіть тестові завдання.

Тестові завдання:

1. В економічній літературі виділяють наступну кількість історичних генерацій бенчмаркінгу:

- а) три генерації
- б) п'ять генерацій
- в) вісім генерацій
- г) десять генерацій

2. Яке твердження найбільш повно розкриває сутність бенчмаркінгу:

- а) це механізм порівняльного аналізу ефективності роботи компанії з показниками інших, більш успішних фірм, з метою адаптації кращих практик
- б) це процес збору інформації про конкурентів для копіювання їхніх технологій
- в) це разове дослідження ринку перед виходом з новим продуктом
- г) це виключно внутрішній аудит фінансових показників компанії

3. До якого покоління бенчмаркінгу відносять появу концепції стратегічного бенчмаркінгу:

- а) першого
- б) другого
- в) третього
- г) четвертого

4. Компанія, яка вважається піонером у системному застосуванні бенчмаркінгу:

- а) Toyota

б) Procter & Gamble

в) Херох

г) McDonald's

5. Глобальний бенчмаркінг передбачає:

а) порівняння процесів всередині різних підрозділів однієї компанії

б) порівняння з найкращими компаніями у світі, незалежно від галузі та країни

в) аналіз історичних показників компанії за попередні періоди

г) дослідження лише прямих конкурентів на локальному ринку

Завдання для самостійної роботи:

Завдання 1. Опрацювати рекомендовану літературу до теми та скласти конспект основних підходів до визначення поняття «бенчмаркінг» (не менше трьох визначень від різних авторів).

Завдання 2. Підготувати есе на тему: «Еволюція бенчмаркінгу: від реверс-інжинірингу до глобального бенчмаркінгу». В роботі відобразити передумови виникнення бенчмаркінгу, ключові зміни в цілях та об'єктах порівняння на різних етапах.

Завдання 3. Знайти у відкритих джерелах два-три приклади використання бенчмаркінгу українськими або міжнародними компаніями. Коротко описати назву компанії, мету проведення бенчмаркінгу, об'єкт порівняння та досягнуті результати.

Завдання 4. Скласти глосарій основних термінів до теми: бенчмаркінг, бенчмарк, краща практика, реверс-інжиніринг, конкурентна розвідка, еталонне порівняння.

Рекомендована література: [3, 5, 8, 11, 15, 18]

Практичне заняття 2

Теоретичні основи та ключові поняття бенчмаркінгу

Мета: сформувати у здобувачів систему базових понять бенчмаркінгу, розкрити сутність об'єктів та суб'єктів порівняльного аналізу, визначити взаємозв'язок бенчмаркінгу з конкурентною розвідкою та стратегічним управлінням.

Питання для розгляду:

1. Система базових понять і категорій бенчмаркінгу: еталон, краща практика, порівняльний показник.
2. Об'єкти, суб'єкти та сфери застосування бенчмаркінгу.
3. Методологічні підходи до дослідження та інтерпретації результатів порівняльного аналізу.
4. Взаємозв'язок бенчмаркінгу з економічним аналізом, конкурентною розвідкою та стратегічною діагностикою підприємства.
5. Концептуальні основи використання бенчмаркінгу в управлінні організацією.

Практичні завдання:

Завдання 1. Складіть глосарій основних термінів теми: бенчмаркінг, бенчмарк, краща практика, еталон, об'єкт бенчмаркінгу, суб'єкт бенчмаркінгу, конкурентна розвідка, стратегічна діагностика. Для кожного терміна наведіть визначення та змоделюйте приклад з діяльності гіпотетичного підприємства.

Завдання 2. Визначте потенційні об'єкти бенчмаркінгу для гіпотетичного підприємства (оберіть один із варіантів: пекарня, сервісний центр з ремонту техніки, магазин одягу, агентство з організації подорожей, кав'ярня). Складіть перелік об'єктів за категоріями: продуктові, функціональні, процесні, стратегічні. Результати оформіть у вигляді таблиці.

Завдання 3. Заповніть порівняльну таблицю понять «конкурентна розвідка» та «бенчмаркінг» на основі опрацьованого теоретичного матеріалу. Критерії порівняння: мета дослідження, об'єкт аналізу, методи збору інформації, етичні межі, кінцевий результат, форма взаємодії з об'єктом дослідження.

Завдання 4. Визначте, які показники можуть бути об'єктами порівняння для різних напрямів маркетингової діяльності підприємства. Заповніть таблицю, навівши не менше трьох показників для кожного напрямку: товарна політика, цінова політика, збутова політика, комунікаційна політика.

Тестові завдання:

1. Об'єктами бенчмаркінгу можуть бути:
 - а) покупці та продавці

- б) лише фінансові показники діяльності підприємства
 - в) методи, процеси, технології, якісні параметри продукції, показники діяльності підприємств
 - г) виключно технологічні процеси виробництва
2. Краща практика (best practice) у бенчмаркінгу – це:
- а) найбільш розрекламований метод роботи на ринку
 - б) сукупність конкретних методів, процедур та прийомів, які забезпечують видатні результати
 - в) практика, яку застосовує більшість підприємств галузі
 - г) метод роботи, схвалений державними органами
3. Що з переліченого є суб'єктом бенчмаркінгу:
- а) якість продукції
 - б) технологія виробництва
 - в) бенчмаркінгова команда підприємства
 - г) показники рентабельності
4. Конкурентна розвідка відрізняється від бенчмаркінгу тим, що:
- а) використовує лише відкриті джерела інформації
 - б) зосереджується на зборі інформації про конкурентів для прийняття тактичних і стратегічних рішень
 - в) завжди передбачає пряму взаємодію з компанією-партнером
 - г) спрямована виключно на копіювання успішних продуктів
5. Бенчмарк – це:
- а) процес пошуку еталонного підприємства
 - б) показник або характеристика, яка використовується як еталон для порівняння
 - в) команда фахівців, яка проводить бенчмаркінгове дослідження
 - г) звіт про результати порівняльного аналізу
6. До основних сфер застосування бенчмаркінгу в маркетингу не належить:
- а) товарна політика
 - б) цінова політика
 - в) кадрове діловодство
 - г) збутова політика
7. Внутрішній бенчмаркінг передбачає:
- а) порівняння з підприємствами-конкурентами
 - б) порівняння між різними підрозділами всередині однієї організації

- в) порівняння з підприємствами з інших галузей
 - г) порівняння зі світовими лідерами ринку
8. Еталон у бенчмаркінгу – це:
- а) будь-яке підприємство з тієї ж галузі
 - б) підприємство або процес, які демонструють найкращі результати
 - в) середньогалузеві показники ефективності
 - г) теоретично розраховані ідеальні показники
9. Методологічний підхід до інтерпретації результатів бенчмаркінгу передбачає:
- а) просте копіювання виявлених кращих практик
 - б) адаптацію виявлених кращих практик з урахуванням специфіки власного підприємства
 - в) ігнорування відмінностей між підприємствами
 - г) використання лише кількісних показників
10. До суб'єктів бенчмаркінгу належать:
- а) ціни на продукцію
 - б) якість обслуговування
 - в) керівники та фахівці, які проводять бенчмаркінгове дослідження
 - г) виробниче обладнання

Завдання для самостійної роботи:

Завдання 1. Опрацювати рекомендовану літературу та скласти порівняльну характеристику внутрішнього та зовнішнього бенчмаркінгу (цілі, об'єкти, переваги, недоліки).

Завдання 2. Підготувати коротке повідомлення про діяльність однієї з міжнародних організацій, що підтримує розвиток бенчмаркінгу (Global Benchmarking Network, APQC, EFQM). Визначити її основні цілі та напрями діяльності.

Завдання 3. На основі знань, отриманих при вивченні маркетингу, визначити, які показники діяльності конкурентів є найбільш доступними для аналізу з відкритих джерел (ціни, асортимент, рекламна активність, місця продажу). Результати оформити у вигляді таблиці.

Рекомендована література: [3, 5, 8, 11, 15, 18]

Практичне заняття 3

Принципи, функції та методологія бенчмаркінгу

Мета: розкрити сутність основних принципів бенчмаркінгу, визначити його функції в системі управління підприємством та засвоїти методологічні засади проведення бенчмаркінгових досліджень.

Питання для розгляду:

1. Система принципів бенчмаркінгу: системність, релевантність, достовірність, етичність, безперервність.
2. Основні функції бенчмаркінгу в менеджменті та маркетингу підприємства.
3. Методологічні засади проведення бенчмаркінгових досліджень.
4. Підходи до вибору критеріїв порівняння та показників ефективності.
5. Етичні норми використання інформації та міжнародні стандарти бенчмаркінгової діяльності.

Практичні завдання:

Завдання 1. Розробіть систему принципів бенчмаркінгу для гіпотетичного підприємства (на вибір: виробниче, торговельне, сфера послуг). Для кожного принципу наведіть конкретні приклади його реалізації в діяльності підприємства. Результати оформіть у вигляді таблиці.

Завдання 2. Визначте, які функції виконує бенчмаркінг на різних етапах управлінського циклу. Заповніть таблицю, навівши приклади реалізації кожної функції.

Завдання 3. Оберіть будь-який бізнес-процес на підприємстві (наприклад, обслуговування клієнтів, управління запасами, ціноутворення, рекламна кампанія). Розробіть методологію його бенчмаркінгового дослідження, яка включає:

- мету дослідження;
- об'єкт порівняння;
- критерії порівняння (не менше 5);
- джерела інформації;
- методи збору даних;
- очікувані результати.

Завдання 4. Ознайомтесь з Етичним кодексом бенчмаркінгу (Code of Conduct). Підготуйте аналітичну записку, в якій висвітліть основні етичні норми, яких мають дотримуватися учасники бенчмаркінгових досліджень, та визначте відповідальність за їх порушення.

Тестові завдання:

1. До основних принципів бенчмаркінгу належать:
 - а) системність, достовірність, етичність
 - б) конфіденційність, закритість, разовість
 - в) суб'єктивність, вибірковість, необов'язковість
 - г) спонтанність, несистемність, непублічність
2. Принцип взаємності в бенчмаркінгу означає:
 - а) обмін інформацією має бути одностороннім
 - б) партнери мають бути готові надавати інформацію один одному на взаємовигідних засадах
 - в) інформація надається тільки за грошову винагороду
 - г) бенчмаркінг не передбачає обміну інформацією
3. Яка функція бенчмаркінгу забезпечує виявлення резервів та можливостей удосконалення:
 - а) планування
 - б) аналітична
 - в) контрольна
 - г) організаційна
4. Етичні норми бенчмаркінгу передбачають:
 - а) можливість використання будь-яких методів збору інформації
 - б) дотримання конфіденційності отриманої інформації
 - в) приховування цілей дослідження від партнера
 - г) копіювання технологій без дозволу
5. Методологія бенчмаркінгу включає:
 - а) тільки вибір об'єкта порівняння
 - б) сукупність методів, прийомів та підходів до проведення дослідження
 - в) лише методи збору інформації
 - г) тільки методи аналізу даних
6. Принцип достовірності в бенчмаркінгу означає:
 - а) використання лише офіційно опублікованих даних
 - б) використання перевіреної та точної інформації, яка відповідає

дійсності

- в) довіру до будь-якої отриманої інформації
- г) використання інформації з одного джерела

7. Міжнародні стандарти бенчмаркінгової діяльності регулюють:

- а) виключно фінансові аспекти
 - б) етичні норми, процедури та правила проведення бенчмаркінгу
 - в) тільки питання оподаткування
 - г) лише технічні параметри продукції
8. Системність як принцип бенчмаркінгу передбачає:

- а) разове проведення дослідження
- б) розгляд об'єкта дослідження як частини загальної системи управління
- в) дослідження тільки окремих елементів
- г) вибірковий підхід до аналізу

9. До функцій бенчмаркінгу в маркетингу належить:

- а) функція ціноутворення
- б) функція порівняння та адаптації кращих практик
- в) виробнича функція
- г) функція матеріально-технічного постачання

10. Етичний кодекс бенчмаркінгу розроблений з метою:

- а) ускладнення доступу до інформації
- б) забезпечення чесних та прозорих відносин між учасниками бенчмаркінгу
- в) обмеження кількості учасників
- г) захисту інтересів тільки великих компаній

Завдання для самостійної роботи:

Завдання 1. Опрацювати рекомендовану літературу та скласти розгорнутий конспект основних методологічних підходів до проведення бенчмаркінгових досліджень.

Завдання 2. Підготувати аналітичний огляд міжнародних стандартів та етичних норм у сфері бенчмаркінгу, визначити їх значення для розвитку професійної бенчмаркінгової діяльності.

Завдання 3. Розробити пам'ятку для менеджера з маркетингу щодо дотримання етичних принципів при проведенні бенчмаркінгових досліджень.

Рекомендована література: [3, 5, 8, 11, 15, 18]

Практичне заняття 4 **Моделі та процес бенчмаркінгу**

Мета: ознайомити здобувачів із класичними та сучасними моделями бенчмаркінгу, засвоїти структуру та логіку процесу бенчмаркінгу, навчитися розробляти програму бенчмаркінгового дослідження.

Питання для розгляду:

1. Класичні та сучасні моделі бенчмаркінгу.
2. Структура та логіка процесу бенчмаркінгу.
3. Етапи реалізації бенчмаркінгу: підготовчий, аналітичний, інтерпретаційний, інтеграційний.
4. Інструментарій проведення порівняльного аналізу.
5. Управління результатами бенчмаркінгу та їх використання у стратегічному плануванні.

Практичні завдання:

Завдання 1. Проаналізуйте основні моделі бенчмаркінгу (модель Р. Кемпа, модель Хеґох, модель EFQM, модель APQC). Заповніть порівняльну таблицю:

Таблиця 1.1. Основні моделі бенчмаркінгу

	Автор / Розробник	Основні етапи	Переваги	Недоліки	Сфера застосування
Модель Р. Кемпа					
Модель Хеґох					
Модель EFQM					
Модель APQC					

Завдання 2. Розробіть детальний план (програму) бенчмаркінгового дослідження для гіпотетичного підприємства (на вибір: виробник меблів, мережа кав'ярень, інтернет-магазин одягу, логістична компанія). План має включати:

- назву проекту;
- мету та завдання дослідження;
- об'єкт бенчмаркінгу;

- критерії порівняння (не менше 5);
- потенційних партнерів для порівняння (2-3 компанії);
- методи збору інформації;
- етапи проведення з термінами;
- очікувані результати;
- форму представлення результатів.

Завдання 3. Оберіть один із ключових бізнес-процесів на підприємстві (наприклад, управління лояльністю клієнтів, обробка замовлень, управління запасами, маркетингові комунікації). Розробіть алгоритм його бенчмаркінгу за такими етапами:

- підготовчий етап (що зробити);
- аналітичний етап (які показники аналізувати);
- етап впровадження (як адаптувати кращі практики).

Завдання 4. Змодельуйте ситуацію, коли підприємство отримало результати бенчмаркінгового дослідження. Підготуйте проєкт управлінських рішень на основі цих результатів, який включає:

- перелік виявлених недоліків;
- пропозиції щодо вдосконалення (з обґрунтуванням);
- план впровадження змін;
- очікувані ефекти (економічні, організаційні, маркетингові).

Тестові завдання:

1. Яка модель бенчмаркінгу вважається класичною і була вперше застосована компанією Хегох:

- а) модель 4-х фаз
- б) модель 10-ти кроків
- в) модель PDCA
- г) модель EFQM

2. Скільки етапів містить класична модель бенчмаркінгу Р. Кемпа:

- а) 5
- б) 7
- в) 10
- г) 12

3. Підготовчий етап бенчмаркінгу передбачає:

- а) впровадження змін

- б) визначення об'єкта дослідження та формування команди
 - в) аналіз отриманої інформації
 - г) оцінку ефективності
4. Аналітичний етап бенчмаркінгу включає:
- а) вибір партнера та збір інформації
 - б) впровадження новацій
 - в) контроль результатів
 - г) формування звіту
5. Інструментарій проведення порівняльного аналізу включає:
- а) лише статистичні методи
 - б) анкетування, інтерв'ю, спостереження, аналіз документів, бенчмаркінгові візити
 - в) виключно фінансовий аналіз
 - г) тільки методи експертних оцінок
6. Інтеграційний етап бенчмаркінгу передбачає:
- а) збір інформації
 - б) вбудовування результатів дослідження в систему управління підприємством
 - в) вибір об'єкта порівняння
 - г) пошук партнерів
7. Модель ділової досконалості EFQM базується на:
- а) фінансових показниках
 - б) оцінці за критеріями "можливості" та "результати"
 - в) виключно виробничих процесах
 - г) тільки на споживчих уподобаннях
8. Що є результатом інтерпретаційного етапу бенчмаркінгу:
- а) зібрана інформація
 - б) визначення розривів (gaps) між власними показниками та показниками партнера
 - в) список потенційних партнерів
 - г) план візитів
9. До сучасних моделей бенчмаркінгу належить:
- а) модель 5 сил Портера
 - б) модель APQC (Американського центру продуктивності та якості)

в) модель BCG

г) модель Ансоффа

10. Управління результатами бенчмаркінгу передбачає:

а) архівування отриманих даних

б) моніторинг впровадження змін та оцінку досягнутих результатів

в) припинення досліджень

г) розповсюдження інформації серед конкурентів

Завдання для самостійної роботи:

Завдання 1. Опрацювати рекомендовану літературу та підготувати розгорнутий аналіз однієї з моделей бенчмаркінгу (за вибором студента). Висвітлити її структуру, етапи, переваги та обмеження.

Завдання 2. Розробити чек-лист для підготовки до бенчмаркінгового візиту на підприємство-партнер. Чек-лист має включати організаційні, змістовні та етичні аспекти.

Завдання 3. Підготувати аналітичну записку щодо особливостей застосування бенчмаркінгу на різних етапах життєвого циклу підприємства (становлення, зростання, зрілість, спад). Визначити цілі та об'єкти бенчмаркінгу для кожного етапу.

Рекомендована література: [3, 5, 8, 11, 15, 17, 18]

Практичне заняття 5

Види та форми бенчмаркінгу

Мета: розкрити сутність та зміст основних видів бенчмаркінгу, навчити здобувачів визначати доцільність застосування різних видів бенчмаркінгу залежно від цілей підприємства та об'єктів дослідження.

Питання для розгляду:

1. Критерії класифікації бенчмаркінгу.
2. Характеристика внутрішнього, конкурентного, функціонального та стратегічного бенчмаркінгу.
3. Галузевий та міжгалузевий бенчмаркінг.
4. Операційний і стратегічний рівні застосування.
5. Порівняльні переваги різних видів бенчмаркінгу та умови їх ефективного використання.

Практичні завдання:

Завдання 1. Заповніть класифікаційну таблицю видів бенчмаркінгу:

Таблиці 1.2. Класифікація видів бенчмаркінгу

Класифікаційна ознака	Вид бенчмаркінгу	Характеристика	Об'єкт порівняння
За об'єктом порівняння	Внутрішній Конкурентний Функціональний Загальний (стратегічний)		
За рівнем застосування	Операційний Стратегічний		
За галузевою ознакою	Галузевий Міжгалузевий		
За географією	Локальний Глобальний		

Завдання 2. Визначте, який вид бенчмаркінгу доцільно застосувати в кожній з наведених ситуацій. Відповідь обґрунтуйте:

Таблиці 1.3. Визначення видів бенчмаркінгу

Ситуація	Вид бенчмаркінгу	Обґрунтування
Підприємство має кілька філій у різних регіонах і хоче порівняти ефективність їх роботи		
Компанія бажає порівняти свої логістичні процеси з лідером ринку		
Виробник меблів хоче вивчити досвід організації обслуговування клієнтів у готельному бізнесі		
Підприємство планує вихід на міжнародний ринок і хоче вивчити стратегії глобальних гравців		
Торговельна мережа хоче порівняти свої ціни з цінами основних конкурентів		

Завдання 3. Оберіть конкретне підприємство (реальне або гіпотетичне). Визначте для нього цілі проведення бенчмаркінгу за такими напрямками:

- підвищення якості продукції;
- оптимізація витрат;
- покращення обслуговування клієнтів;
- вдосконалення маркетингових комунікацій;
- розробка стратегії розвитку.

Для кожної цілі оберіть найбільш доцільний вид бенчмаркінгу та потенційного партнера для порівняння. Результати оформіть у вигляді таблиці.

Завдання 4. Підготуйте аналітичну довідку на тему: "Порівняльний аналіз переваг та недоліків внутрішнього та зовнішнього бенчмаркінгу". У довідці висвітліть:

- цілі застосування кожного виду;
- доступність інформації;
- трудомісткість проведення;
- достовірність результатів;
- можливість впровадження отриманих результатів.

Тестові завдання:

1. Внутрішній бенчмаркінг передбачає:
 - а) порівняння з підприємствами-конкурентами
 - б) порівняння між різними підрозділами, філіями або процесами всередині однієї організації
 - в) порівняння з підприємствами з інших галузей
 - г) порівняння зі світовими лідерами ринку
2. Конкурентний бенчмаркінг спрямований на:
 - а) порівняння з підприємствами, що працюють у тій самій галузі та на тому самому ринку
 - б) порівняння всередині підприємства
 - в) порівняння з підприємствами з різних галузей
 - г) порівняння з теоретичними моделями
3. Функціональний бенчмаркінг передбачає:
 - а) порівняння з організаціями, що не належать до даної галузі, але здійснюють аналогічні функції
 - б) порівняння з прямими конкурентами

- в) порівняння всередині підприємства
 - г) порівняння з середньогалузевими показниками
4. Стратегічний бенчмаркінг спрямований на:
- а) порівняння окремих операцій та процесів
 - б) порівняння довгострокових стратегій розвитку, бізнес-моделей та підходів до управління
 - в) порівняння цін на продукцію
 - г) порівняння якості обслуговування
5. Міжгалузевий бенчмаркінг дозволяє:
- а) знайти принципово нові підходи до вирішення проблем, які не застосовуються в даній галузі
 - б) порівняти себе з найближчими конкурентами
 - в) отримати інформацію про ціни на ринку
 - г) визначити середньогалузеві показники
6. Операційний бенчмаркінг зосереджується на:
- а) довгострокових стратегіях
 - б) конкретних бізнес-процесах, операціях, функціях
 - в) загальній місії підприємства
 - г) корпоративній культурі
7. До переваг внутрішнього бенчмаркінгу належить:
- а) легкість доступу до інформації
 - б) можливість отримання принципово нових ідей
 - в) відсутність потреби в адаптації результатів
 - г) низька вартість проведення
8. Основним недоліком конкурентного бенчмаркінгу є:
- а) надто легкий доступ до інформації
 - б) складність отримання інформації через небажання конкурентів співпрацювати
 - в) повна відсутність корисної інформації
 - г) занадто висока вартість впровадження
9. Глобальний бенчмаркінг передбачає:
- а) порівняння з найкращими компаніями у світі, незалежно від галузі та країни
 - б) порівняння лише з вітчизняними підприємствами
 - в) порівняння тільки з європейськими компаніями
 - г) порівняння виключно з американським ринком

10. Синергетичний бенчмаркінг спрямований на:

- а) пошук ефектів взаємодії різних елементів системи
- б) порівняння фінансових показників
- в) аналіз цінової політики
- г) дослідження рекламних кампаній

Завдання для самостійної роботи:

Завдання 1. Опрацювати рекомендовану літературу та підготувати порівняльну характеристику операційного та стратегічного бенчмаркінгу. Визначити їх цілі, об'єкти, періодичність проведення та рівень прийняття рішень.

Завдання 2. Дослідити особливості застосування бенчмаркінгу в різних сферах діяльності (на виробничих підприємствах, у сфері послуг, в торгівлі, в державному управлінні). Визначити, які види бенчмаркінгу є найбільш поширеними в кожній сфері та чому.

Завдання 3. Підготувати аналітичний огляд прикладів успішного застосування різних видів бенчмаркінгу в практиці українських або міжнародних компаній (на основі відкритих джерел). Для кожного прикладу визначити вид бенчмаркінгу та отримані результати.

Рекомендована література: [1, 2, 3, 5, 8, 12, 13, 15, 17, 18]

Практичне заняття 6 **Інформаційне забезпечення та аналітична база** **бенчмаркінгу**

Мета: ознайомити здобувачів із системою інформаційного забезпечення бенчмаркінгу, джерелами інформації, методами збору та аналізу даних, а також проблемами забезпечення достовірності та порівнюваності показників.

Питання для розгляду:

- 1. Система інформаційного забезпечення бенчмаркінгу.
- 2. Джерела первинної та вторинної інформації.
- 3. Методи збору, перевірки (валідації) та узагальнення даних.
- 4. Показники та індикатори порівняльної оцінки.
- 5. Проблеми забезпечення порівнюваності показників та мінімізації інформаційних ризиків.

Практичні завдання:

Завдання 1. Заповніть таблицю джерел інформації для бенчмаркінгового дослідження:

Таблиця 1.5. Джерела інформації

Тип джерела	Джерела інформації	Переваги	Недоліки	Приклад інформації, яку можна отримати
Внутрішні джерела				
Зовнішні відкриті джерела				
Зовнішні закриті джерела				
Спеціалізовані бази даних				
Експертні опитування				

Завдання 2. Оберіть гіпотетичне підприємство (наприклад, виробник кави, мережа фітнес-клубів, онлайн-школа, будівельна компанія). Визначте для нього:

- 5 ключових показників, які доцільно порівнювати з конкурентами;
- для кожного показника зазначте можливе джерело отримання інформації;
- оцініть достовірність інформації за шкалою від 1 до 5;
- визначте потенційні ризики, пов'язані з отриманням цієї інформації.

Завдання 3. Розробіть анкету (опитувальник) для проведення бенчмаркінгового інтерв'ю з представником підприємства-партнера. Анкета має містити:

- вступну частину (представлення, мета дослідження, гарантії конфіденційності);
- основні питання (не менше 10) щодо об'єкта бенчмаркінгу;
- заключну частину (подяка, пропозиція обміну результатами).

Тематика інтерв'ю: "Організація системи лояльності клієнтів" (або інша за вибором студента).

Завдання 4. Проаналізуйте проблему забезпечення порівнюваності показників у бенчмаркінгу. Запропонуйте способи уніфікації даних для коректного порівняння в таких ситуаціях:

- різні методики розрахунку собівартості продукції;
- різні підходи до обліку витрат на маркетинг;
- різні валюти та системи оподаткування;
- різні масштаби діяльності підприємств.

Тестові завдання:

1. До внутрішніх джерел інформації для бенчмаркінгу належать:

- дані Держстату
- фінансова звітність підприємства, звіти відділів, внутрішні бази даних
- галузеві огляди
- сайти конкурентів

2. Вторинна інформація – це:

- інформація, зібрана вперше для конкретного дослідження
- інформація, яка вже існує і була зібрана раніше для інших цілей
- інформація, отримана від шпигунів
- інформація, яка не підлягає перевірці

3. До методів збору первинної інформації в бенчмаркінгу належать:

- аналіз статистичних довідників
- анкетування, інтерв'ю, спостереження, бенчмаркінгові візити
- вивчення публікацій у ЗМІ
- аналіз сайтів конкурентів

4. Валідація даних у бенчмаркінгу – це:

- процес збору інформації

- б) процес перевірки достовірності та точності даних
 - в) процес узагальнення результатів
 - г) процес презентації результатів
5. До проблем забезпечення порівнюваності показників належать:
- а) різні методики розрахунку показників
 - б) однакові підходи до обліку
 - в) однакова валюта звітності
 - г) однакові масштаби підприємств
6. Яке джерело інформації є найбільш достовірним для отримання фінансових показників публічних компаній:
- а) неофіційні форуми
 - б) офіційна річна звітність, опублікована на сайті компанії
 - в) чутки на ринку
 - г) рекламні буклети
7. Інформаційні ризики у бенчмаркінгу пов'язані з:
- а) гарантованою достовірністю всіх даних
 - б) можливістю отримання недостовірної або застарілої інформації
 - в) повною відсутністю інформації
 - г) надлишком інформації
8. До кількісних показників у бенчмаркінгу належать:
- а) рівень задоволеності клієнтів
 - б) обсяг продажів, рентабельність, продуктивність праці
 - в) імідж компанії
 - г) лояльність споживачів
9. До якісних показників у бенчмаркінгу належать:
- а) виручка
 - б) прибуток
 - в) методи мотивації персоналу, корпоративна культура, стиль управління
 - г) собівартість продукції
10. Мінімізація інформаційних ризиків передбачає:
- а) використання лише одного джерела інформації
 - б) використання кількох незалежних джерел та перехресну перевірку даних

- в) ігнорування сумнівної інформації
- г) відмову від збору інформації

Завдання для самостійної роботи:

Завдання 1. Опрацювати рекомендовану літературу та підготувати аналітичний огляд сучасних цифрових інструментів та платформ для збору бенчмаркінгової інформації (Google Analytics, SimilarWeb, YouScan, тощо). Визначити їх можливості та обмеження.

Завдання 2. Розробити чек-лист для оцінки достовірності інформації, отриманої з різних джерел. Визначити критерії перевірки та шкалу оцінювання.

Завдання 3. Підготувати аналітичну записку щодо особливостей збору інформації для бенчмаркінгу в умовах цифрової економіки (великі дані, штучний інтелект, автоматизований збір даних).

Рекомендована література: [1, 2, 3, 5, 8, 9, 10, 13, 14, 17, 18]

Практичне заняття 7

Організація бенчмаркінгу в системі управління підприємством

Мета: розкрити особливості інституціоналізації бенчмаркінгу на підприємстві, визначити місце бенчмаркінгу в системі стратегічного та операційного управління, засвоїти організаційні моделі впровадження бенчмаркінгу та підходи до управління змінами.

Питання для розгляду:

1. Інституціоналізація бенчмаркінгу на підприємстві.
2. Місце бенчмаркінгу в системі стратегічного та операційного управління.
3. Організаційні моделі впровадження бенчмаркінгу.
4. Роль управлінського персоналу у реалізації бенчмаркінгових ініціатив.
5. Інтеграція результатів бенчмаркінгу у систему управлінських рішень та управління організаційними змінами.

Практичні завдання:

Завдання 1. Заповніть таблицю організаційних моделей впровадження бенчмаркінгу на підприємстві.

Таблиця 1.6. Організаційні моделі впровадження бенчмаркінгу

Модель впровадження	Характеристика	Переваги	Недоліки	Для яких підприємств доцільна
Централізована модель				
Децентралізована модель				
Матрична модель				
Проектна модель				
Аутсорсинг бенчмаркінгу				

Завдання 2. Розробіть організаційну структуру бенчмаркінгової команди для середнього підприємства (наприклад, виробництво меблів, мережа магазинів, IT-компанія). Визначте:

- склад команди (посади, фахівці);
- функціональні обов'язки кожного члена команди;
- рівень підпорядкування;
- порядок взаємодії з іншими підрозділами;
- ресурси, необхідні для роботи команди.

Завдання 3. Розробіть Положення про відділ бенчмаркінгу (або про проведення бенчмаркінгових досліджень) для гіпотетичного підприємства. Документ має включати:

- загальні положення;
- мету та завдання;
- функції;

- права та обов'язки;
- відповідальність;
- взаємодію з іншими підрозділами;
- порядок проведення бенчмаркінгових досліджень.

Завдання 4. Змодельуйте ситуацію впровадження результатів бенчмаркінгового дослідження на підприємстві. Розробіть план управління організаційними змінами, який включає:

- опис необхідних змін;
- аналіз готовності персоналу до змін;
- програму навчання та підвищення кваліфікації;
- заходи з подолання опору змінам;
- етапи впровадження з термінами;
- очікувані результати.

Тестові завдання:

1. Інституціоналізація бенчмаркінгу на підприємстві передбачає:

- а) разове проведення бенчмаркінгового дослідження
- б) створення постійно діючої системи бенчмаркінгу, включення його в організаційну структуру та бізнес-процеси
- в) відмову від подальших досліджень
- г) передачу функцій бенчмаркінгу стороннім організаціям

2. Централізована модель організації бенчмаркінгу передбачає:

- а) проведення досліджень окремими підрозділами самостійно
- б) створення спеціалізованого відділу, який координує всі бенчмаркінгові ініціативи
- в) повну відсутність координації
- г) проведення досліджень тільки на рівні вищого керівництва

3. До функцій бенчмаркінгової команди належить:

- а) виробництво продукції
- б) планування досліджень, збір та аналіз інформації, підготовка рекомендацій
- в) продаж продукції
- г) бухгалтерський облік

4. Місце бенчмаркінгу в системі стратегічного управління визначається:

- а) його використанням для обґрунтування стратегічних рішень

- б) виключно для оперативного контролю
- в) тільки для фінансового аналізу
- г) лише для оцінки поточної діяльності

5. Який фактор є критичним для успішного впровадження бенчмаркінгу:

- а) підтримка вищого керівництва
- б) відсутність будь-яких ресурсів
- в) ігнорування результатів дослідження
- г) проведення дослідження без залучення персоналу

6. Управління організаційними змінами на основі результатів бенчмаркінгу передбачає:

- а) збереження існуючого стану
- б) впровадження виявлених кращих практик з урахуванням специфіки підприємства
- в) ігнорування отриманих результатів
- г) копіювання всіх процесів без адаптації

7. До методів подолання опору змінам належать:

- а) інформування, навчання, залучення персоналу до прийняття рішень
- б) приховування інформації
- в) ігнорування думки працівників
- г) адміністративний тиск

8. Інтеграція результатів бенчмаркінгу в систему управлінських рішень означає:

- а) використання отриманих даних для коригування стратегії, тактики та операційної діяльності
- б) архівування результатів без використання
- в) передачу результатів конкурентам
- г) знищення результатів дослідження

9. Роль керівництва у реалізації бенчмаркінгових ініціатив полягає в:

- а) пасивному спостереженні
- б) визначенні стратегічних цілей, виділенні ресурсів, підтримці змін
- в) повному невтручанні
- г) блокуванні будь-яких досліджень

10. Децентралізована модель організації бенчмаркінгу доцільна для:

- а) малих підприємств з простими бізнес-процесами
- б) великих диверсифікованих компаній з різними напрямками діяльності
- в) підприємств, які не потребують бенчмаркінгу
- г) будь-яких підприємств без винятку

Завдання для самостійної роботи:

Завдання 1. Опрацювати рекомендовану літературу та підготувати аналітичний огляд світового досвіду створення бенчмаркінгових центрів та інститутів. Визначити їх функції та роль у розвитку бенчмаркінгу.

Завдання 2. Розробити програму навчання (тренінгу) для працівників підприємства з питань впровадження та використання бенчмаркінгу. Визначити цільову аудиторію, мету, завдання, теми, методи навчання та очікувані результати.

Завдання 3. Підготувати аналітичну записку щодо особливостей впровадження бенчмаркінгу на малих та середніх підприємствах. Визначити основні проблеми та запропонувати шляхи їх вирішення.

Рекомендована література: [3, 5, 8, 13, 14, 15, 17, 18, 22]

Практичне заняття 8

Результативність та розвиток бенчмаркінгу

Мета: засвоїти методичні підходи до оцінювання ефективності бенчмаркінгу, визначити критерії результативності та показники досягнення цілей, навчитися оцінювати вплив бенчмаркінгу на стратегічні та операційні результати підприємства.

Питання для розгляду:

1. Методичні підходи до оцінювання ефективності бенчмаркінгу.
2. Вплив бенчмаркінгу на стратегічні та операційні результати підприємства.
3. Критерії результативності та показники досягнення цілей.

4. Структура витрат на впровадження бенчмаркінгових проєктів.
5. Класичні та спеціальні показники вимірювання ефективності бенчмаркінгу.

Практичні завдання:

Завдання 1. Розробіть систему показників для оцінювання ефективності бенчмаркінгового проєкту. Результати оформіть у вигляді таблиці з колонками: Група показників, Назва показника, Методика розрахунку, Джерело інформації, Цільове значення. Розгляньте такі групи показників:

- економічні показники;
- маркетингові показники;
- операційні показники;
- показники якості;
- інноваційні показники.

Завдання 2. Оберіть гіпотетичний бенчмаркінговий проєкт (наприклад, вдосконалення системи обслуговування клієнтів, оптимізація логістичних витрат, підвищення ефективності рекламної кампанії). Розрахуйте очікувану ефективність проєкту за такими показниками:

- витрати на проведення бенчмаркінгу;
- економія від впровадження змін;
- додатковий прибуток;
- термін окупності;
- рентабельність інвестицій у бенчмаркінг.

Завдання 3. Проаналізуйте фактори, що впливають на ефективність бенчмаркінгу. Заповніть таблицю з колонками: Група факторів, Фактори впливу, Характер впливу (позитивний/негативний), Способи посилення/мінімізації впливу. Розгляньте такі групи факторів:

- організаційні фактори;
- кадрові фактори;
- інформаційні фактори;
- фінансові фактори;
- ринкові фактори.

Завдання 4. Розробіть форму звіту за результатами бенчмаркінгового дослідження, яка має включати:

- титульний аркуш;
- анотацію;
- мету та завдання дослідження;
- опис об'єкта бенчмаркінгу;
- характеристику партнерів для порівняння;
- результати порівняльного аналізу (у вигляді таблиць, графіків);
- виявлені розриви (gaps);
- рекомендації щодо вдосконалення;
- розрахунок очікуваної ефективності;
- план впровадження;
- висновки.

Тестові завдання:

1. Ефективність бенчмаркінгу – це:
 - а) співвідношення витрат на проведення дослідження до отриманих результатів
 - б) тільки кількість проведених досліджень
 - в) виключно фінансові показники
 - г) лише задоволеність керівництва
2. До економічних показників ефективності бенчмаркінгу належать:
 - а) рівень задоволеності клієнтів
 - б) приріст прибутку, зниження витрат, рентабельність інвестицій
 - в) імідж компанії
 - г) лояльність персоналу
3. Термін окупності бенчмаркінгового проекту розраховується як:
 - а) відношення прибутку до витрат
 - б) відношення витрат на проект до середньомісячної економії (додаткового прибутку)
 - в) добуток витрат на прибуток
 - г) сума витрат та прибутку
4. До операційних показників ефективності бенчмаркінгу належать:
 - а) продуктивність праці, тривалість виробничого циклу, рівень браку

- б) частка ринку
 - в) впізнаваність бренду
 - г) вартість акцій
5. Рентабельність інвестицій у бенчмаркінг (ROI) показує:
- а) скільки прибутку отримано на кожен вкладений гривню
 - б) загальну суму витрат
 - в) термін окупності
 - г) кількість досліджень
6. До маркетингових показників ефективності бенчмаркінгу належать:
- а) обсяг продажів, частка ринку, рівень лояльності клієнтів
 - б) продуктивність праці
 - в) витрати на сировину
 - г) амортизація обладнання
7. Який фактор негативно впливає на ефективність бенчмаркінгу:
- а) підтримка керівництва
 - б) відсутність кваліфікованих кадрів
 - в) наявність чіткої методики
 - г) доступ до інформації
8. Критерії результативності бенчмаркінгу – це:
- а) ознаки, на основі яких оцінюється досягнення цілей
 - б) витрати на дослідження
 - в) кількість залучених працівників
 - г) тривалість дослідження
9. До інноваційних показників ефективності бенчмаркінгу належать:
- а) кількість впроваджених нововведень, кількість нових продуктів
 - б) собівартість продукції
 - в) ціна продукції
 - г) витрати на рекламу
10. Оцінювання ефективності бенчмаркінгу має проводитися:
- а) тільки після завершення проєкту
 - б) на всіх етапах: планування, реалізації, після впровадження

- в) тільки на етапі планування
- г) не проводиться взагалі

Завдання для самостійної роботи:

Завдання 1. Опрацювати рекомендовану літературу та підготувати аналітичний огляд сучасних підходів до оцінювання ефективності бенчмаркінгу в міжнародній практиці.

Завдання 2. Розробити чек-лист для оцінювання ефективності бенчмаркінгового проєкту на різних етапах його реалізації.

Завдання 3. Підготувати аналітичну записку щодо особливостей оцінювання ефективності бенчмаркінгу в різних сферах діяльності (виробництво, послуги, торгівля).

Рекомендована література: [3, 5, 8, 15, 16, 17, 18, 22]

Практичне заняття 9

Результативність та розвиток бенчмаркінгу

Мета: дослідити інституційні форми розвитку бенчмаркінгу, роль професійних мереж і платформ обміну практиками, визначити перспективи розвитку бенчмаркінгу в умовах цифровізації економіки та глобалізації ринків.

Питання для розгляду:

1. Інституційні форми розвитку бенчмаркінгу.
2. Роль професійних мереж і платформ обміну практиками.
3. Бенчмаркінгові асоціації та їх функції.
4. Перспективи розвитку бенчмаркінгу в умовах цифровізації економіки.
5. Глобалізація ринків та її вплив на розвиток бенчмаркінгу.

Практичні завдання:

Завдання 1. Дослідіть діяльність міжнародних бенчмаркінгових організацій. Підготуйте порівняльну характеристику за такими параметрами: назва організації, рік заснування, країна/регіон діяльності, мета створення, основні функції, напрями діяльності, членство, основні проєкти, публікації. Розгляньте такі організації:

- Global Benchmarking Network (GBN);
- American Productivity & Quality Center (APQC);
- European Foundation for Quality Management (EFQM);

- Міжнародна бенчмаркінгова палата;
- Бенчмаркінговий центр SPb.

Завдання 2. Проаналізуйте можливості використання цифрових технологій у бенчмаркінгу. Заповніть таблицю з колонками: Цифрова технологія, Можливості застосування в бенчмаркінгу, Переваги, Обмеження, Приклади інструментів. Розгляньте такі технології:

- великі дані (Big Data);
- штучний інтелект;
- хмарні технології;
- інтернет речей (IoT);
- блокчейн;
- спеціалізоване програмне забезпечення для бенчмаркінгу.

Завдання 3. Розробіть концепцію створення галузевої бенчмаркінгової мережі (наприклад, для підприємств харчової промисловості, для закладів освіти, для медичних установ). Концепція має включати:

- мету створення мережі;
- завдання мережі;
- потенційних учасників;
- принципи функціонування;
- організаційну структуру;
- джерела фінансування;
- напрями діяльності;
- очікувані результати;
- етапи створення.

Завдання 4. Підготуйте аналітичний прогноз розвитку бенчмаркінгу на найближчі 5-10 років. У прогнозі висвітліть:

- вплив цифрової трансформації;
- нові об'єкти бенчмаркінгу (ESG-показники, сталий розвиток, соціальна відповідальність);
- зміни в методах збору та аналізу інформації;
- розвиток міжгалузевого та глобального бенчмаркінгу;
- роль штучного інтелекту в бенчмаркінгу;
- нові виклики та ризики.

Тестові завдання:

1. Global Benchmarking Network (GBN) – це:
 - а) мережа національних бенчмаркінгових центрів та організацій
 - б) окрема компанія
 - в) державна установа
 - г) некомерційна організація без членства
2. APQC (American Productivity & Quality Center) спеціалізується на:
 - а) дослідженнях у сфері продуктивності, якості та бенчмаркінгу
 - б) виключно фінансовому аудиту
 - в) рекламній діяльності
 - г) юридичному консультуванні
3. Модель ділової досконалості EFQM використовується для:
 - а) оцінювання фінансових результатів
 - б) самооцінки підприємства та проведення бенчмаркінгу
 - в) розрахунку податків
 - г) визначення ринкової вартості
4. Цифровізація бенчмаркінгу передбачає:
 - а) використання цифрових інструментів для збору, аналізу та обміну даними
 - б) відмову від традиційних методів
 - в) повну автоматизацію без участі людини
 - г) виключно онлайн-опитування
5. Великі дані (Big Data) у бенчмаркінгу дозволяють:
 - а) аналізувати великі масиви інформації з різних джерел
 - б) працювати лише з невеликими вибірками
 - в) ігнорувати статистичні закономірності
 - г) використовувати тільки якісні методи
6. Бенчмаркінгові асоціації виконують такі функції:
 - а) об'єднання підприємств для обміну досвідом, проведення спільних досліджень
 - б) виключно лобювання інтересів
 - в) тільки збір членських внесків
 - г) лише організація конференцій
7. Глобалізація ринків впливає на бенчмаркінг через:
 - а) можливість порівняння з найкращими компаніями світу

б) звуження кола потенційних партнерів

в) зменшення доступності інформації

г) спрощення всіх процесів

8. До нових об'єктів бенчмаркінгу в умовах сталого розвитку належать:

а) екологічні показники, соціальна відповідальність, ESG-критерії

б) виключно фінансові показники

в) тільки виробничі процеси

г) лише маркетингові комунікації

9. Штучний інтелект у бенчмаркінгу може використовуватися для:

а) автоматизованого аналізу даних, пошуку закономірностей, прогнозування

б) повної заміни аналітиків

в) виключно для збору інформації

г) тільки для презентації результатів

10. Інституційні форми розвитку бенчмаркінгу включають:

а) бенчмаркінгові центри, асоціації, мережі, платформи

б) виключно державні органи

в) тільки комерційні структури

г) лише навчальні заклади

Завдання для самостійної роботи:

Завдання 1. Опрацювати рекомендовану літературу та підготувати аналітичний огляд сучасних цифрових платформ для проведення бенчмаркінгу (наприклад, Benchmarking Success, APQC's Open Standards Benchmarking, тощо). Визначити їх функціональні можливості та умови доступу.

Завдання 2. Дослідити досвід участі українських підприємств у міжнародних бенчмаркінгових мережах та проєктах. Підготувати аналітичну довідку з прикладами.

Завдання 3. Розробити пропозиції щодо створення національної бенчмаркінгової мережі в Україні. Визначити її мету, завдання, потенційних учасників, джерела фінансування та очікувані результати.

Рекомендована література: [3, 5, 8, 11, 15, 16, 17, 18, 20, 21, 22]

Практичне заняття 10

Бенчмаркінг у контексті сталого розвитку підприємств

Мета: розкрити теоретичні засади інтеграції бенчмаркінгу у концепцію сталого розвитку, навчити здобувачів використовувати порівняльний аналіз для оцінювання екологічної, соціальної та управлінської ефективності підприємств, визначити роль бенчмаркінгу у формуванні конкурентних переваг через сталі бізнес-моделі.

Питання для розгляду:

1. Теоретичні засади інтеграції бенчмаркінгу у концепцію сталого розвитку (ESG).
2. Використання порівняльного аналізу для оцінювання екологічної, соціальної та управлінської ефективності підприємств.
3. Показники ресурсоефективності, відповідального споживання та корпоративної соціальної відповідальності у системі бенчмаркінгу.
4. Роль бенчмаркінгу у формуванні конкурентних переваг через сталі бізнес-моделі.
5. Інституційні ініціативи та міжнародні стандарти сталого розвитку як база для порівняльних досліджень.

Практичні завдання:

Завдання 1. Розробіть систему показників для бенчмаркінгу підприємств у контексті сталого розвитку. Результати оформіть у вигляді таблиці з колонками: Складова сталого розвитку, Назва показника, Одиниця виміру, Джерело інформації, Характеристика показника. Розгляньте такі складові:

- екологічна складова (Environmental);
- соціальна складова (Social);
- управлінська складова (Governance).

Завдання 2. Оберіть два підприємства з однієї галузі (реальні або гіпотетичні). Проведіть порівняльний аналіз їх діяльності за показниками сталого розвитку. Для аналізу використовуйте показники, розроблені в завданні 1. За результатами аналізу визначте:

- сильні та слабкі сторони кожного підприємства;
- виявлені розриви (gaps);

- рекомендації щодо покращення показників сталого розвитку для кожного підприємства.

Завдання 3. Дослідіть міжнародні стандарти та ініціативи у сфері сталого розвитку, які можуть бути використані як база для бенчмаркінгу. Підготуйте порівняльну характеристику за такими параметрами: назва стандарту/ініціативи, організація-розробник, рік прийняття, основні положення, сфера застосування, можливості використання для бенчмаркінгу. Розгляньте:

- Глобальний договір ООН (UN Global Compact);
- стандарти GRI (Global Reporting Initiative);
- рейтинг ESG;
- Цілі сталого розвитку ООН (SDGs);
- стандарти ISO серії 14000 (екологічний менеджмент);
- стандарт SA8000 (соціальна відповідальність).

Завдання 4. Розробіть концепцію бенчмаркінгового дослідження для підприємства, яке прагне підвищити свою екологічну ефективність. Концепція має включати:

- мету дослідження;
- об'єкти порівняння (потенційні підприємства-еталони);
- перелік екологічних показників для порівняння;
- джерела інформації;
- методи збору даних;
- очікувані результати;
- пропозиції щодо впровадження виявлених кращих практик.

Завдання 5. Підготуйте аналітичну записку на тему: "Бенчмаркінг як інструмент досягнення конкурентних переваг через впровадження сталих бізнес-моделей". У записці висвітліть:

- зв'язок між сталим розвитком та конкурентоспроможністю;
- приклади компаній, які досягли успіху завдяки сталому розвитку;
- роль бенчмаркінгу у виявленні та впровадженні сталих практик;
- бар'єри на шляху впровадження сталих бізнес-моделей;

- перспективи розвитку "зеленого" бенчмаркінгу.

Тестові завдання:

1. Концепція сталого розвитку базується на трьох складових:
 - а) економічній, соціальній, екологічній
 - б) виробничій, фінансовій, маркетинговій
 - в) технологічній, кадровій, інноваційній
 - г) внутрішній, зовнішній, глобальній
2. ESG-критерії використовуються для оцінювання:
 - а) виключно фінансових результатів
 - б) екологічних, соціальних та управлінських аспектів діяльності
 - в) тільки якості продукції
 - г) лише маркетингової активності
3. До показників екологічної ефективності підприємства належать:
 - а) обсяг викидів CO₂, рівень переробки відходів, енергоефективність
 - б) рентабельність продажів
 - в) частка ринку
 - г) плинність кадрів
4. До показників соціальної відповідальності підприємства належать:
 - а) умови праці, рівень оплати праці, інвестиції в розвиток персоналу
 - б) собівартість продукції
 - в) ціна акцій
 - г) витрати на рекламу
5. Стандарти GRI (Global Reporting Initiative) призначені для:
 - а) складання звітності зі сталого розвитку
 - б) фінансової звітності
 - в) податкової звітності
 - г) статистичної звітності
6. Бенчмаркінг у контексті сталого розвитку дозволяє:
 - а) порівнювати показники сталого розвитку з кращими практиками
 - б) ігнорувати екологічні аспекти

- в) зосередитись лише на прибутку
 - г) уникати відповідальності
7. Цілі сталого розвитку ООН (SDGs) включають:
- а) 17 глобальних цілей у різних сферах
 - б) лише економічні цілі
 - в) тільки екологічні цілі
 - г) виключно соціальні цілі
8. "Зелений" бенчмаркінг зосереджується на:
- а) порівнянні екологічних показників та практик
 - б) фінансових показниках
 - в) маркетингових стратегіях
 - г) кадровій політиці
9. Сталі бізнес-моделі передбачають:
- а) інтеграцію принципів сталого розвитку в основну діяльність підприємства
 - б) виключно благодійність
 - в) разові екологічні акції
 - г) ігнорування соціальних питань
10. Ресурсоефективність як показник сталого розвитку відображає:
- а) ефективність використання природних ресурсів у виробництві
 - б) обсяг продажів
 - в) кількість працівників
 - г) розмір прибутку

Завдання для самостійної роботи:

Завдання 1. Опрацювати рекомендовану літературу та підготувати аналітичний огляд світових рейтингів сталого розвитку (наприклад, Dow Jones Sustainability Index, FTSE4Good, CDP). Визначити методологію їх формування та можливості використання для бенчмаркінгу.

Завдання 2. Дослідити досвід українських підприємств у впровадженні практик сталого розвитку та їх участі у відповідних рейтингах. Підготувати аналітичну довідку з прикладами.

Завдання 3. Розробити програму бенчмаркінгового дослідження для підприємства, яке прагне покращити свою

соціальну відповідальність. Визначити цілі, об'єкти, показники, джерела інформації та очікувані результати.

Завдання 4. Підготувати есе на тему: "Роль бенчмаркінгу у досягненні Цілей сталого розвитку ООН на рівні підприємства".

Рекомендована література: [4, 6, 7, 8, 11, 12, 15, 20, 21, 22]

Теми рефератів

1. Еволюція концепції бенчмаркінгу: від реверс-інжинірингу до глобального бенчмаркінгу.
2. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства.
3. Взаємозв'язок бенчмаркінгу з концепціями загального управління якістю (TQM) та безперервного вдосконалення (Kaizen).
4. Порівняльний аналіз конкурентної розвідки та бенчмаркінгу: спільні риси та відмінності.
5. Система принципів бенчмаркінгу та їх реалізація в діяльності підприємства.
6. Етичні норми та міжнародні стандарти бенчмаркінгової діяльності.
7. Класичні та сучасні моделі бенчмаркінгу: порівняльна характеристика.
8. Модель ділової досконалості EFQM та її використання в бенчмаркінгу.
9. Внутрішній бенчмаркінг: переваги, недоліки та особливості застосування.
10. Конкурентний бенчмаркінг: методи збору інформації та аналізу діяльності конкурентів.
11. Функціональний та міжгалузевий бенчмаркінг: можливості запозичення кращих практик.
12. Стратегічний бенчмаркінг як інструмент довгострокового розвитку підприємства.
13. Інформаційне забезпечення бенчмаркінгових досліджень: джерела, методи, проблеми.
14. Методи збору та валідації даних у бенчмаркінгу.
15. Організація бенчмаркінгу на підприємстві: моделі впровадження та управління змінами.

16. Оцінювання ефективності бенчмаркінгових проєктів: показники та методи.
17. Бенчмаркінгові мережі та асоціації: світовий досвід та можливості для України.
18. Цифровізація бенчмаркінгу: використання Big Data, штучного інтелекту та спеціалізованого програмного забезпечення.
19. Бенчмаркінг у контексті сталого розвитку: екологічні, соціальні та управлінські аспекти.
20. Перспективи розвитку бенчмаркінгу в умовах глобалізації та цифрової трансформації економіки.
21. Історія виникнення та розвитку бенчмаркінгу: внесок компанії Xerox.
22. Бенчмаркінг у системі стратегічного маркетингового управління підприємством.
23. Роль бенчмаркінгу в інноваційному розвитку підприємств.
24. Особливості застосування бенчмаркінгу на малих та середніх підприємствах.
25. Бенчмаркінг бізнес-процесів: методологія та практика впровадження.
26. Галузевий бенчмаркінг: досвід провідних компаній світу.
27. Бенчмаркінг у сфері послуг: специфіка об'єктів та методів дослідження.
28. Бенчмаркінг в інтернет-маркетингу: показники та інструменти порівняння.
29. Використання бенчмаркінгу для оптимізації логістичних процесів підприємства.
30. Бенчмаркінг у системі управління якістю продукції та послуг.
31. Бенчмаркінг у публічному управлінні: світовий досвід та українські реалії.
32. Бенчмаркінг як інструмент підвищення ефективності маркетингових комунікацій.
33. Порівняльний аналіз цінової політики підприємств на основі бенчмаркінгу.

34. Бенчмаркінг асортиментної політики: методи та показники.
35. Використання бенчмаркінгу для вдосконалення системи обслуговування клієнтів.
36. Бенчмаркінг у сфері управління персоналом: кращі практики та їх адаптація.
37. Синергетичний бенчмаркінг: пошук ефектів взаємодії в бізнес-системах.
38. Бенчмаркінг в умовах кризи: антикризові інструменти та рішення.
39. Бенчмаркінг стартапів: особливості застосування на ранніх стадіях розвитку бізнесу.
40. Роль бенчмаркінгу у формуванні бренду роботодавця.

Оцінювання результатів роботи студента

Оцінювання результатів поточної роботи (завдань, що виконуються на практичних заняттях та консультаціях, результати самостійної роботи студентів) проводиться за наступними критеріями (у % від кількості балів, виділених на завдання із заокругленням до цілого числа):

0% – завдання не виконано;

40% – завдання виконано частково та містить суттєві помилки методичного або розрахункового характеру;

60% – завдання виконано повністю, але містить суттєві помилки у розрахунках або в методиці;

80% – завдання виконано повністю і вчасно, проте містить окремі несуттєві недоліки (розмірності, висновки, оформлення тощо);

100% – завдання виконано правильно, вчасно і без зауважень.

2. Ситуаційні вправи, конкретні ситуації та інші завдання творчого характеру (у % від кількості балів, виділених на завдання із заокругленням до цілого числа):

0% – завдання не виконано;

40% – завдання виконано частково, висновки не аргументовані і не конкретні, звіт підготовлено недбало;

60% – завдання виконано повністю, висновки містять окремі недоліки, судження студента не достатньо аргументовані, звіт

підготовлено з незначним відхиленням від вимог;

80% – завдання виконано повністю і вчасно, проте містить окремі несуттєві недоліки несистемного характеру;

100% – завдання виконано правильно, вчасно і без зауважень.

Рекомендована література

Основна література

1. 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 [Електронний ресурс] : навч. посіб. для здобувачів ступеня бакалавра за освіт. програмами «Адміністративний менеджмент» та «Електронне урядування» спец. 281 Публічне управління та адміністрування / Д. В. Балашов ; КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2024. 278 с.
2. Бліщук К. М., Крупник А. С., Матвіїшин Є. Г. та ін. Прогнозування розвитку територій. Бенчмаркінг : навч. посіб. з компакт-диском / за заг. наук. ред. М. М. Білинської. Київ : К.І.С., 2014. 120 с.
3. Зіберт Г., Кемпф Ш. Бенчмаркінг. Керівництво для практиків / пер. з нім. Київ : КІА центр, 2006. 128 с.
4. Іванечко Н., Борисова Т., Процишин Ю. та ін. Маркетинг [Електронний ресурс] : навч. посіб. / за ред. Н. Р. Іванечко. Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 180 с.
5. Кемп Р. Легальне промислове шпигунство: Бенчмаркінг бізнес-процесів: технології пошуку та впровадження кращих методів роботи ваших конкурентів / пер. з англ. ; під ред. О. Б. Максимової. Дніпропетровськ : Баланс-Клуб, 2004. 416 с.
6. Маркетинг : навч. посібник / М. В. Мальчик, Н. А. Гонтаренко, Б. О. Король та ін. ; за заг. ред. М. В. Мальчик. Рівне : НУВГП, 2014. 444 с.
7. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг : навч. посібник. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2020. 347 с.
8. Федорченко А. В., Ларіна Я. С., Ремезь Ю. Б. Бенчмаркінг : навчальний посібник. Одеса : Олді+, 2023. 472 с.

Додаткова література

9. Веретін Л. С. Інформаційне забезпечення як одна із передумов управління продуктивністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4469>
10. Веретін Л. С. Бенчмаркінг як інструмент стратегічного маркетингового управління: види, етапи та ефективність. *Ефективна економіка*. 2025. № 3. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/6014>
11. Веретін Л. С., Коротун О. П. Роль бенчмаркінгу у стратегічному маркетинговому управлінні підприємством: методологія, підходи та виклики. *Via Economica*. 2025. № 8. С. 52–58. URL: <https://journals.rshu.rivne.ua/index.php/viaeconomica/article/view/347>
12. Веретін Л. С. Ключові аспекти валідації даних для ефективного бенчмаркінгу. *Детермінанти соціально-економічного відновлення держави, регіонів та суб'єктів господарювання* : зб. матеріалів доп. учасн. II Міжнар. наук.-практ. конф., м. Рівне, 15 листопада 2024 р. Рівне : НУВГП, 2024. С. 561–563. [Електронне видання]/
13. Веретін Л. С. Використання цифрових технологій в практиці бенчмаркінгу. *Наука та інформаційні технології в сучасному світі* : зб. наук. праць з матеріалами 2-ї Міжнар. наук.-практ. конф., 21–23 травня 2025 р., Афіни, Греція. С. 376–379. URL: https://isu-conference.com/wp-content/uploads/2025/05/Athens_Greece_21.05.25.pdf
14. Головчук Ю. О., Середницька Л. П. Бенчмаркінг у стратегічному управлінні інноваційним розвитком підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 5. С. 419–426. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-5-419-426>
15. Koval V., Kryshtal H., Udovychenko V., Soloviova O., Froter O., Kokorina V., Veretin L. Review of mineral resource management in a circular economy infrastructure. *Mining of Mineral Deposits*. 2023. Vol. 17(2). P. 61–70. DOI: <https://doi.org/10.33271/mining17.02.061> (SCOPUS)
16. Kovshun N. E., Moshchych S. Z., Malanchuk L. O., Kostrychenko V. M., Veretin L. S. Principles of optimization of the

fuel and energy complex based on minimizing the destructive impact on the environment. *Energy- and resource-saving technologies of developing the raw-material base of mining regions* : multi-authored monograph. Petroșani, Romania : UNIVERSITAS Publishing, 2021. P. 66–81. URL: <http://ep3.nuwm.edu.ua/id/eprint/20358>

17. Veretin L. S. Assessment criteria and economic rationale for the reclamation of drained peatlands. *Innovative development of resource-saving technologies and sustainable use of natural resources* Universitas: зб. матеріалів доп. учасн. Міжнар. наук.-практ. конф., м. Петрошані, Румунія, 16 листопада 2023 р. Petroșani, Romania : Publishing, 2023, С. 465–501. URL: <https://doi.org/10.31713/ml1221>

18. Положення про організацію освітнього процесу у Національному університеті водного господарства та природокористування (нова редакція). НУВГП, 2023. URL: <https://ep3.nuwm.edu.ua/28552/>

19. Шимко О. В., Веретін Л. С. Трансформація споживчої поведінки та моделей управління маркетингом в умовах цифрової економіки. *Сучасні тренди поведінки споживачів товарів і послуг* : зб. тез доп. III Міжнар. наук.-практ. конф., м. Рівне, 25–26 лютого 2022 р. Рівне : Вид. О. Зень, 2022. С. 242–244.

20. Шимко О. В., Веретін Л. С. Маніпулятивні технології в системі впливу на поведінку споживачів. *Бізнес Інформ.* 2025. № 1. С. 531–537. URL: https://www.business-inform.net/article/?year=2025&abstract=2025_1_0_531_537

1. Шкуренко О. Бенчмаркінг як сучасний інструмент розвитку потенціалу підприємства. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка.* 2020. Т. 8, № 16. DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-8\(16\)-13](https://doi.org/10.33296/2707-0654-8(16)-13)

Інформаційні ресурси

1. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 03.12.2025).
2. Інформаційні ресурси у цифровому репозиторії наукової бібліотеки НУВГП. URL: <http://ep3.nuwm.edu.ua> (дата звернення: 15.02.2025).
3. Про захист економічної конкуренції : Закон України від 11.01.2001 № 2210-III (із змінами та доповненнями від 14.01.2020). URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text> (дата звернення: 01.02.2026).

4. Про захист прав споживачів : Закон України від 12.05.1991 № 1023-ХІІ (із змінами та доповненнями від 17.06.2020). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text> (дата звернення: 13.02.2026).
5. Про охорону прав на знаки для товарів і послуг : Закон України від 15.12.1993 № 3689-ХІІ (із змінами та доповненнями від 21.01.2020). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3689-12#Text> (дата звернення: 04.02.2026).
6. Про рекламу : Закон України від 03.07.1996 № 270-96/ВР (із змінами та доповненнями від 04.02.2021). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 11.02.2026).