

6. Казаков О.Д. Интеграция системы бюджетирования со стратегическим планированием через сбалансированную систему показателей / Вестник Брянского государственного технического университета. — 2006. — № 4 (12). — С. 63—68.

7. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2003. — 554 с.

8. Выборова Е.Н. Бюджетирование в системе финансовой диагностики субъекта хозяйствования // Экономический анализ. — 2004. — № 10. — С. 41—45.

9. Рыжаккина Т. Бюджетирование как основа стратегического планирования // Финансовая газета. — 2006. — № 24(756). — С. 14—15.

10. Балабанов И.Т. Финансовый анализ и планирование хозяйствующего субъекта. — М.: Финансы и статистика, 2000. — 208 с.

11. Нивен П.Р. Сбалансированная система показателей. Шаг за шагом. — М.: Баланс клуб, 2004. — 315 с.

12. Гершун А., Горский М. Технологии сбалансированного управления. — М.: ООО «МАГ КОНСАЛТИНГ», 2005. — 416 с.

13. Соединение сбалансированной системы показателей с оперативным планированием / [www.market-journal.com/vnedrenie/116.html](http://www.market-journal.com/vnedrenie/116.html)

14. Пономарьова І.В. Застосування стратегічної карти збалансованої системи показників для поліпшення управління підприємством // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. — 2009. — №10(140). — Ч. 2. — С. 130—134.

15. Пономарьова І.В. Принципи бюджетування діяльності підприємств при реалізації стратегії розвитку на основі збалансованої системи показників у стратегічному управлінні підприємства // Матеріали за 6-а міжнародна практична конференція, «Новини та научний прогрес». — 2010. — Т. 1. Економіки. — Софія: «Бял ГРАД-БГ» ООД. — С. 24—28.

Стаття надійшла до редакції 18.10.2010.

УДК 65.011.3

**Н.В.Ревуцька**, канд. екон. наук,  
доцент кафедри економіки підприємств,

**О.В. Рибчук**, студентка 4-го курсу,  
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

## ОСОБЛИВОСТІ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРІОРИТЕТІВ СПОЖИВАЧІВ У БІЗНЕС-МОДЕЛЮВАННІ

Анотація. Визначено змістовну характеристику поняття «пріоритети споживачів». Обґрунтовано особливості аналізу пріоритетів споживачів у процесі формування бізнес-моделі компанії.

Аннотация. Определена содержательную характеристику понятия «приоритеты потребителей». Обоснованы особенности анализа при-

*оритетов потребителей в процессе формирования бизнес-модели компании.*

*Summary. The content characteristics of the «consumer priorities» concept was determined. The peculiarities of analysis of customer priorities in business modelling were justified.*

**КЛЮЧОВІ СЛОВА.** Пріоритети споживачів, попит, бізнес-модель компанії, споживча цінність продукту (послуги)

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА.** Приоритеты потребителей, спрос, бизнес-модель компании, потребительская ценность продукта (услуги)

**KEYWORDS.** Priorities of consumers, demand, business model, the consumer value of the product (service)

**Постановка проблеми.** Не є новиною той факт, що функціонування будь-якого підприємства на ринку передбачає вивчення попиту споживачів, що є основним орієнтиром для компанії та характеризує скільки і якого товару (послуги) готові купити споживачі при певному рівні цін. Водночас, більшість науковців переконані: для формування ефективних бізнес-моделей компанії необхідно досліджувати та аналізувати іншу характеристику споживачів — їх пріоритети [1—3].

**Аналіз останніх публікацій.** Вивчення проблеми пріоритетів споживачів отримало своє відображення у працях відомих зарубіжних і вітчизняних науковців відносно недавно. Зокрема, одним із перших потребу дослідження пріоритетів споживачів обґрунтував А. Сливоцький у своїй книзі «Міграція капіталу» [2].

Так, на основі узагальнення досвіду функціонування відомих компаній, автор вперше констатує разючі зміни, які відбулися у діловому світі протягом останніх десятиліть, унаслідок яких успішні та агресивні компанії перемогли, конкуруючи з лідерами своєї галузі. Спираючись на власний консультаційний досвід А. Сливоцький запропонував механізм дослідження руху капіталу від застарілих (неефективних) моделей бізнесу до перспективних, які здатні втілити пріоритети споживачів у своїй продукції чи послугах краще за конкурентів.

**Постановка задачі.** Метою цієї статті є дослідження економічного змісту поняття «пріоритети» споживачів, а також обґрунтування методичних підходів до їх оцінювання та реалізації у процесі бізнес-моделювання.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Яскраво продемонструвати співвідношення категорій «попит» і «пріоритети» споживачів можна на прикладі айсбергу (рис. 1).

Попит — це лише верхівка айсбергу, а справжній потенціал прихованих можливостей компанії прихований у майбутніх пріоритетах споживачів і полягає у дослідженні та втіленні інноваційного рівня споживчої цінності.

Компанії, які здійснюють діяльність на ринку на основі реакції на попит, завжди тільки наслідують те, що вже раніше за них створили успішні бізнес-моделі.

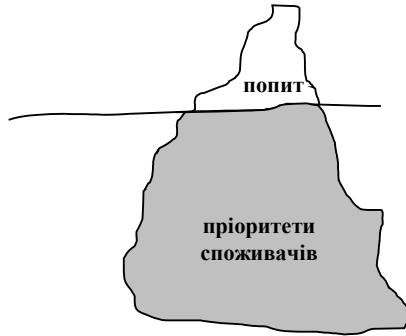


Рис. 1. Співвідношення категорій «попит» і «пріоритети» споживачів

Можна стверджувати, що споживачі роблять вибір, який базується на їх майбутніх пріоритетах. Цей вибір є джерелом збільшення доходу для компаній, у яких вони купують продукцію. У міру того, як пріоритети клієнтів змінюються, бізнес-моделі пропонують їм новий вибір. Таким чином відбувається розгортання «колеса руху капіталу» (рис. 2).



Рис. 2. «Колесо» руху капіталу на основі зміни пріоритетів споживачів

Отже, своєрідними драйверами, що обумовлюють процес руху капіталу, є зміна пріоритетів споживачів. Одним із прикладів руху капіталу у світовій економіці є комп'ютерна галузь.

Зокрема, зміна пріоритетів споживачів зумовила переміщення капіталу від таких застарілих бізнес-моделей, як IBM та DEC, до тих, які пропонували вищу цінність, втілювали пріоритети споживачів, приносили більший прибуток акціонерам, а тому були перспективними з точки зору інвесторів. Як показує досвід розвитку комп'ютерної галузі, такими компаніями стали Intel, Microsoft, Novell, EDS та ін. (рис. 3).

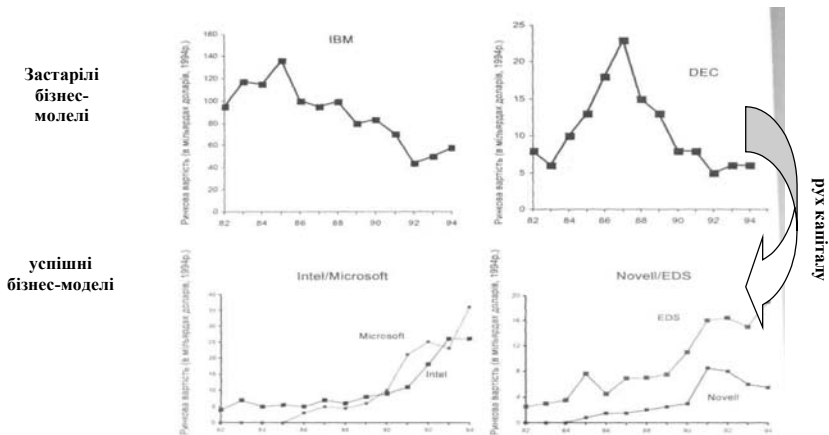


Рис. 3. Міграція капіталу в комп'ютерній галузі промисловості

Отже, розуміння пріоритетів споживачів дозволить компанії визначити можливий напрямок руху капіталу у своїй галузі.

Ще одним сучасним поглядом на проблему дослідження пріоритетів споживачів у бізнес-моделюванні є праця У. Чан Кима і Рене Моборна «Стратегія блакитного океану» [3]. Одне із ключових завдань цієї книги — переконати компанії у необхідності виходу із багряненого океану конкуренції шляхом формування вільної ніші на ринку. Ця праця не тільки переконує у необхідності такого кроку, але й пояснює, що для цього потрібно зробити.

Основна ідея стратегії «блакитного океану» — вихід за межі існуючого попиту — передбачає дослідження пріоритетів споживачів. Проте таке дослідження вимагає нового, нетрадиційного погляду на визначення потенційних клієнтів компанії.

Зокрема, У. Чан Ким і Рене Моборн переконані: «щоб вийти за межі існуючого попиту перш за все варто звернути увагу на

неклієнтів і лише потім на існуючих покупців...варто шукати схожість і лише потім зупинятися на відмінностях...перш за все варто думати про десеґментацію і лише потім — про більш досконалу сегментацію» [3].

Автори стверджують, що існують три яруси неклієнтів, яких із часом можна перетворити у клієнтів. Відмінність між ними полягає у віддаленості цих не клієнтів від вашого ринку (рис. 4).

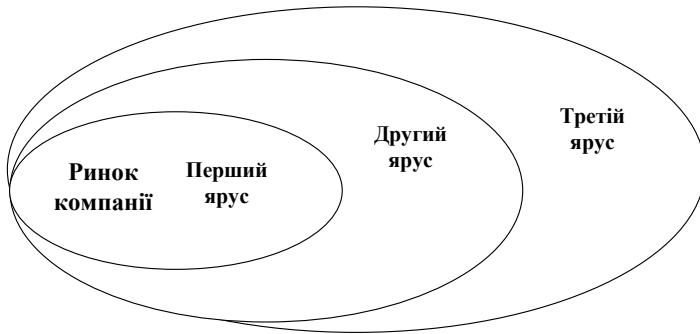


Рис. 4. Три яруси «не клієнтів»

Перший ярус «неклієнтів» є найменш віддаленим від ринку, на якому функціонує компанія — це клієнти, які знаходяться на межі вибору. Вони рідко купують товари цієї галузі та не вважають себе її клієнтами. Ці споживачі здатні при першій же можливості залишити ринок. Водночас, якщо компанія запропонує цій категорії споживачів вищу споживчу цінність, вони не тільки залишаться, але й будуть купувати значно частіше, формуючи потужний латентний попит.

Прикладом компанії, яка залучила на свій ринок і розширила «блакитний океан» за рахунок «неклієнтів» першого ярусу, є Pret A Manger — британська мережа фаст-фуда [3]. До появи Pret британські службовці, як правило, обідали в ресторанах, де відвідувачі сиділи за столиками в приємній атмосфері та коштували смачну їжу.

Водночас, кількість «неклієнтів» першого ярусу була досить великою і продовжувала збільшуватись. Хоча між цими людьми було досить багато розбіжностей. Їх побажання співпадали у прагненні отримати обід швидко, щоб він був приготовлений зі свіжих і корисних продуктів, а також коштував «розумну» ціну.

Створена компанією Pret бізнес-модель була достатньо простою. Компанія стала пропонувати щойно приготовлені «сендві-

чі», якість яких була не гіршою за ті, що пропонувалися в ресторанах, до того ж готувалися вони з кращих продуктів і набагато швидше, ніж у ресторанах і навіть фаст-фудах. Це стало можливим завдяки тому, що Pret запропонувала готові «сандвічі» та інші страви у великій кількості, зробивши стандартним процес їх приготування, відмовившись від приготування на замовлення і обслуговування клієнтів, які обслуговують себе самі, як у супермаркеті.

У той час, коли у звичайних ресторанах попит залишився на одному рівні, Pret перетворила «майбутніх неклієнтів» у свої активних споживачів, які харчуються в Pret частіше, ніж будь-коли в ресторанах.

Другий ярус «не клієнтів» формують ті покупці, які розглядали товар (послугу) компанії як один із варіантів задоволення своєї потреби, проте відмовилися від нього, оскільки вважають його неприйнятним, або таким, що виходить за межі їх купівельних можливостей.

Автори «блакитного океану» наводять приклад французької компанії JCDesaux, яка торгувала зовнішніми рекламними майданчиками, залучила на свій ринок величезну кількість «не клієнтів» із «відмовників» [3]. До того моменту, коли JCDesaux створила нову концепцію вуличної реклами, яка отримала назву «вуличні меблі», галузь зовнішньої реклами була представлена білбордами та рекламою на транспортних засобах. Оскільки люди бачили таку рекламу лише «на ходу» і протягом короткого проміжку часу, вона була неефективною. Проаналізувавши основні схожі риси «відмовників» у своїй галузі JCDesaux зрозуміла, що головна причина непопулярності і нерозвиненості галузі полягала у відсутності стаціонарних рекламних майданчиків у центрі міста.

Шукаючи нові рішення, JCDesaux виявила, що комунальні служби все ж могли запропонувати стаціонарні площі для реклами у центральних районах міста — автобусні зупинки, на яких люди, як правило, очікують транспорт протягом кількох хвилин і могли б ознайомитися з рекламою, перейнятися нею.

Так у компанії з'явилася ідея «вуличних меблів», у тому числі їх обслуговування, ремонту, при цьому — безкоштовно для комунальних служб. Завдяки створеній стратегії зменшились традиційні витрати міської влади, пов'язані з облаштуванням вулиць. В обмін на безоплатну доставку та обслуговування «вуличних меблів» JCDesaux отримала ексклюзивне право розміщення зовнішньої реклами у центрі міста.

«Неклієнти» третього ярусу — це, як правило, не вивчені клієнти, які не розглядалися в якості цільових або потенційних споживачів жодною компанією, що функціонує в даній галузі. Їх потреби і пов'язані з ними бізнес-можливості вважались такими, що відносяться до інших ринків.

Автори концепції «блакитного океану» у цьому контексті наводять приклад сучасної стоматологічної послуги — відбілювання зубів. Тривалий час вважалось, що ця послуга може надаватись виключно професійними стоматологами, а не компаніями, що пропонують товари для догляду за порожниною рота. Відповідно, до недавнього часу ці компанії ніколи не враховували потреби «неклієнтів» третього ярусу. Звернувши на них увагу, вони виявили океан прихованого попиту, тобто незадоволених пріоритетів споживачів. Таким чином виробники засобів для догляду за зубами отримали можливість пропонувати безпечні, високоякісні та недорогі засоби для відбілювання зубів.

**Висновки.** Із усього викладеного вище можна зробити наступний висновок. Створення нового рівня цінності в сучасному бізнесі стає можливим тільки на основі безперервних інновацій. Дослідження пріоритетів споживачів вказує на напрямки інноваційних розробок і перспективних досліджень компанії для формування ефективної бізнес-моделі.

На наш погляд, компаніям необхідно використовувати інструменти дослідження пріоритетів як існуючих споживачів, так і неклієнтів усіх ярусів. Тільки комплексне використання цих інструментів забезпечить ефективність бізнес-моделі компанії.

## Література

1. *Ревуцька Н.В.* Сучасні аспекти дослідження пріоритетів споживачів // Економіка: проблеми теорії та практики: Збірник наукових праць. — Вип. 252: У 6 т. — Т. VI. — Дніпропетровськ: ДНУ, 2009. — С. 1095—1099.
2. *Сливоцький А.* Міграція капіталу. — К.: Пульсари, 2001.
3. *Чан Ким У., Рене Моборн.* Стратегія голубого океана: 2-е изд.; Пер. с англ. — М.: Hippo Publishing, 2007. — 272 с.
4. *Чесбро Г.* Открытые бизнес-модели. IP-менеджмент / Пер. с англ. В.Н. Егорова. — М.: Поколение, 2008. — 352 с.
5. *Шелухин И.* Эффективні моделі бізнесу // Компаньон. Стратегии. — №7. — Вересень 2002. — С. 15—18.
6. *Шингарев П.* Построение бизнес-модели корпорации, ориентированной на развитие // Сайт в Інтернеті: <http://www.aup.ru/books/m74/3.htm>

7. Slywotzky Adrian J. Value Migration. How to Think Several Moves Ahead of the Competition, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1996. Slywotzky Adrian J. Value Migration. How to Think Several Moves Ahead of the Competition, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1996.

8. Slywotzky Adrian J., and David J. The Profit Zone, Times Books: New York, NY 1997.

Стаття надійшла до редакції 22.09.2010.

УДК 65.011.3

**Є.В.Смірнов,**

здобувач кафедри економіки підприємств ДВНЗ  
«КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

## **МЕТОДИ ОПТИМІЗАЦІЇ РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ**

*Анотація. Проаналізовано методичні підходи до оптимізації ресурсного забезпечення діяльності підприємств у контексті співвідношення ризику та доходності. Аргументовано доцільність застосування показника економічної доданої вартості в якості критерію, який одночасно поєднує метод максимізації фінансової рентабельності та мінімізації вартості ресурсів, що забезпечують ефективне функціонування підприємств.*

*Аннотация. Проанализированы методы оптимизации ресурсного обеспечения деятельности предприятий. Аргументирована целесообразность применения показателя экономической добавленной стоимости в качестве критерия формирования оптимального соотношения ресурсов на стадии их формирования.*

*Summary. The methods of the optimisation the resources providing the activity are analysed. The maid reason of uses the economic value added index is argued as a criterion of forming of optimum correlation of resources on the stage of their forming.*

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** ресурсне забезпечення, методи оптимізації ресурсів, економічна додана вартість.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** ресурсное обеспечение, методы оптимизации, экономическая добавленная стоимость.

**KEY WORDS:** the resource providing, the methods of the optimisation, the economic value added index.