

Тетяна ШКОДА

д.е.н., професор,

професор кафедри бізнес-економіки та підприємництва,

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Сергій ВАСИЛЕНКО

менеджер проєктів,

Ajax Systems, Україна

Tetiana SHKODA

Doctor of Economic Sciences, Professor,

Professor at Business Economics and Entrepreneurship Department,

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

shkoda-tetiana@kneu.edu.ua

Serhii VASYLENKO

Project Manager,

Ajax Systems, Ukraine

miroktel@gmail.com

ЗАСТОСУВАННЯ МОДЕЛІ КАНО У ФОРМУВАННІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ПОВЕДІНКИ

APPLICATION OF THE KANO MODEL IN FORMING ENTREPRENEURIAL BEHAVIOR

Анотація. У статті обґрунтовується застосування моделі Кано у процесі формування підприємницької поведінки. Аналізуються переваги використання спеціальних опитувальників. Класифіковано функції моделі Кано як інструменту прийняття рішень. Охарактеризовано трансформацію підприємницької поведінки внаслідок застосування моделі Кано.

Ключові слова: модель Кано, підприємницька поведінка, емоційна реакція, інструмент прийняття рішень.

Abstract. The article justifies the use of the Kano model in the process of forming entrepreneurial behavior. The advantages of using special questionnaires are analyzed. The functions of the Kano model as a decision-making tool are classified. The transformation of entrepreneurial behavior as a result of the application of the Kano model is characterized.

Keywords: Kano model, entrepreneurial behavior, emotional reaction, decision-making tool.

У сучасному підприємстві успіх залежить від здатності задовольняти та передбачати потреби клієнтів. Саме тому модель Кано стає фундаментом для формування ефективної підприємницької поведінки, оскільки вона є аналітичною структурою, яка використовується для пріоритезації характеристик продукту або послуги на основі емоційних реакцій споживачів. Підприємець тут використовує доказовий підхід, що орієнтований на створення максимальної цінності для користувача.

Модель була розроблена в 1980-х роках доктором Норіакі Кано, професором управління якістю, який інтегрував у бізнес-процеси теорії мотивації, такі як ієрархія потреб Маслоу та двофакторна теорія мотивації Герцберга [1]. Основна ідея полягає в тому, що задоволеність клієнта залежить не від кількості функцій, а від того, як саме ці функції резонують з емоційним станом споживача. Окрім традиційного застосування, на сьогодні дослідники довели ефективність використання моделі Кано в умовах Індустрії 4.0 [3], коли підприємницькі організації можуть проактивно ідентифікувати потенційні проблеми з

якістю та вирішувати їх до того, як це вплине на задоволеність споживачів.

Підприємницький підхід за моделлю Кано базується на використанні спеціальних опитувальників, що складаються з парних запитань: функціональне запитання - як клієнт почувається, якщо певна функція присутня в продукті; дисфункціональне запитання - як клієнт почувається, якщо ця функція відсутня.

На основі відповідей («подобається», «очікувано», «нейтрально», «можу терпіти», «не подобається») підприємець може чітко класифікувати ідеї та ресурси. Для формування ефективної бізнес-моделі підприємець має розподіляти характеристики за п'ятьма категоріями моделі Кано [2]: обов'язкові (must-be) - базові вимоги, наявність яких сприймається як належне, а відсутність викликає негайне розчарування та відтік клієнтів; лінійні / експлуатаційні (performance) - функції, що прямо пропорційно впливають на задоволеність; привабливі (attractive) - неочікувані переваги, що викликають ефект «вау» та створюють конкурентну перевагу; байдужі (indifferent) - характеристики, які не впливають на досвід користувача; небажані (reverse) - функції, що дратують клієнтів, і їх видалення підвищує лояльність.

Через модель Кано відбувається трансформація підприємницької поведінки, оскільки застосування цієї моделі радикально змінює підхід до ведення бізнесу: перехід від інтуїції до аналітики (підприємець перестає робити припущення про потреби ринку, натомість використовує зворотний зв'язок для валідації ідей); оптимізація ресурсів (модель дозволяє уникати інвестицій у «байдужі» функції, спрямовуючи кошти на «привабливі» елементи, що забезпечують ріст); динамічність мислення (підприємець усвідомлює еволюцію очікувань - те, що сьогодні є «привабливим», завтра стане «обов'язковим», наприклад адаптивність під мобільні пристрої, що стимулює постійні інновації).

Модель Кано має як свої переваги, так і певні ризики формування підприємницької поведінки. До переваг цієї моделі віднесемо: швидкість та економічність у прийнятті рішень в умовах стислих термінів; можливість виявити приховані потреби, про які клієнти самі не здогадуються (категорія «привабливих» функцій). До ризиків формування підприємницької поведінки за допомогою моделі Кано належать: спрощення складних емоційних реакцій до п'яти категорій; ризик отримання суперечливих відповідей через складні формулювання запитань у анкетах.

Підсумовуючи, зазначимо, що модель Кано є потужним інструментом для формування сучасної підприємницької поведінки, в основі якого лежить емпатія до клієнта та раціональне управління ресурсами. Вона дозволяє створювати продукти, які не просто функціонують, а приносять задоволення, що є критичним для довгострокового успіху в будь-якій галузі - від охорони здоров'я до IT-технологій.

Література

1. Kano N., Seraku N., Takahashi F., Tsuji S. Attractive Quality and Must-Be Quality. *The Journal of the Japanese Society for Quality Control*. 1984. Vol. 14 (2). P. 39–44.
2. Warje K. The Kano Model. 2026. URL: <https://thedecisionlab.com/reference-guide/design/kano-model>.
3. Wolniak R. The Usage of KANO Model in Industry 4.0 Conditions. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series*. 2024. No. 196. P. 625–639. DOI: <http://dx.doi.org/10.29119/1641-3466.2024.196.42>.

References

1. Kano N., Seraku N., Takahashi F., Tsuji S. Attractive Quality and Must-Be Quality. *The Journal of the Japanese Society for Quality Control*. 1984. Vol. 14 (2). P. 39–44.
2. Warje K. The Kano Model. 2026. URL: <https://thedecisionlab.com/reference-guide/design/kano-model>.
3. Wolniak R. The Usage of KANO Model in Industry 4.0 Conditions. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series*. 2024. No. 196.

P. 625–639. DOI: <http://dx.doi.org/10.29119/1641-3466.2024.196.42>.