

УДК 005.63

*Валінкевич Н. В.,*

*ORCID ID: 0000-0001-8804-868X,*

*д.е.н., доц., завідувач кафедри економіки та підприємництва, Державний університет “Житомирська політехніка”, м. Житомир*

*Завалій Т. О.,*

*ORCID ID: 0000-0002-6315-5646,*

*аспірант, кафедра економіки та підприємництва, Державний університет “Житомирська політехніка”, м. Житомир*

## СУТНІСТЬ ТА ВИДИ ПОКАЗНИКІВ, ЩО ХАРАКТЕРИЗУЮТЬ КЛІЄНТСЬКИЙ КАПІТАЛ ПІДПРИЄМСТВА

**Анотація.** Обґрунтовано актуальність дослідження показників клієнтського капіталу підприємства, причинами якої визначено набуття конкурентних переваг, створення доданої вартості, забезпечення доходу та розуміння необхідності інвестицій в розвиток відносин з клієнтами. Запропоновано класифікацію показників клієнтського капіталу, яка сприятиме більш обґрунтованому процесу їх вибору. Обґрунтована необхідність використовувати панель KPI клієнтського капіталу, під якою розуміємо вибірку показників клієнтського капіталу, які відповідають вимогам визнання KPI, та допомагають управлінцям відслідковувати просування до стратегічних цілей підприємства. Встановлено, що вибір KPI для відповідної панелі буде зумовлений індивідуальними особливостями діяльності, можливостями та обраною стратегією конкретного підприємства.

**Ключові слова:** інтелектуальний капітал, клієнтський капітал, показник клієнтського капіталу, KPI клієнтського капіталу, панель KPI клієнтського капіталу.

*Valinkevich N. V.,*

*ORCID ID: 0000-0001-8804-868X,*

*Doctor of Economics, Associate Professor, Head of the Department of Economics and Entrepreneurship, Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr*

*Zavaliy T. O.,*

*ORCID ID: 0000-0002-6315-5646,*

*Postgraduate, Department of Economics and Entrepreneurship, Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr*

## THE ESSENCE AND TYPES OF INDICATORS THAT CHARACTERIZE THE ENTERPRISE'S CLIENT'S CAPITAL

**Abstract.** The relevance of research of indicators of client's capital of the enterprise is substantiated, the reasons for which are gaining competitive advantages, creating added value, providing income and understanding the need for investment in the development of relationships with customers. A classification of client's capital indicators is proposed, that will facilitate a more grounded process of their selection. There need to use a client's capital KPI panel is substantiated, that is viewed as a sample of client's capital indicators that meet the requirements of KPI recognition, and helps managers track progress in achieving the enterprise's strategic goals. It is determined that the choice of KPI for the respective panel will be determined by the individual activity features as well as capabilities and the chosen strategy of a particular enterprise.

**Key words:** intellectual capital, client's capital, client's capital indicator, client's capital KPI, client's capital KPI panel.

**JEL Classification:** E22; G32; L14; M31

**DOI:** <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2019-24-10>

**Постановка проблеми.** Побудова ефективної системи вартісно-орієнтованого управління підприємством передбачає необхідність проведення постійного моніторингу за ефективністю використання інтелектуального капіталу підприємства, яка напряму пов'язана зі створенням довгострокової вартості підприємства. Для дослідників, які займаються проблематикою управління інтелектуального капіталу, деталізація об'єктів за його структурою (людський, структурний, клієнтський капітал) полегшує процеси спостереження, збору інформації, аналізу, контролю та оптимізації процесів щодо побудови ефективної системи управління.

Сучасна система показників ефективності діяльності підприємств неодмінно має містити показники клієнтського капіталу, однак відсутність такої інформації в повному обсязі в фінансовій звітності підприємств створює перешкоди для формування такої системи. Це зумовлює необхідність проведення досліджень в даному напрямі, зокрема, шляхом аналізу різних видів інформаційних джерел для формування системи показників клієнтського капіталу, що актуалізує проблематику формування ефективної панелі таких показників для побудови системи вартісно-орієнтованого управління підприємством.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематиці розробки системи показників, що характеризують клієнтський капітал, присвячені праці Р. Бейкера [1], Р. Беста [2], Т. Ваври [3], Б. Гейла [4], Б. Марра [5], Ф. Райхельда [6], Н. Хілла, Дж. Александера [7] та інших.

**Постановка завдання.** Метою статті є обґрунтування необхідності досліджень показників клієнтського капіталу для потреб вартісно-орієнтованого управління підприємством в умовах функціонування української економіки.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Розробка системи показників для ефективного управління інтелектуальним капіталом підприємства розпочалась разом з активним розвитком теорії інтелектуального капіталу з кінця 1990-х років (Н. Бонтіс (N. Bontis), Е. Брукінг (A. Brooking), Л. Едвінссон (L. Edvinsson), М.С. Мелоун (M.S. Malone), С. Пайк (S. Pike), Й. Роос (G. Roos), П.Х. Салліван

(P.H. Sullivan), К.-Е. Свейбі (K.-E. Sveiby), Т.А. Стюарт (T.A. Stewart), Л. Фернстром (L. Fernstrom) та інші). У 1999 році канадські дослідники провели опитування 176 управлінців 4 компаній ("Mount Royal College", "PanCanadian Petroleum", "Computing Devices Canada", "Enbridge") та представили перелік показників з конкретизацією їх приналежності до людського, структурного або клієнтського капіталу, які були визначені найефективнішими в процесах оцінки та відображення у звітності інтелектуального капіталу (табл. 1).

В табл. 1 представлено 8 найефективніших показників (за результатами опитування), що характеризують інтелектуальний капітал, при чому 7 найбільш використовуваних на практиці показників увійшли в даний перелік. З огляду на структуру інтелектуального капіталу найбільша питома вага за кількістю припадала на показники людського капіталу (5 з 8), друге місце займали показники клієнтського капіталу (3 з 8), а показники структурного капіталу були відсутні.

Подібні дослідження, проведені в останні роки, демонструють зміну орієнтирів в поглядах управлінців стосовно ролі різних показників інтелектуального капіталу в створенні доданої вартості. Так, у 2015 році компанія "Brand Learning" провела дослідження, присвячене проблематиці драйверів зростання для компаній та опублікувала відповідний звіт. Опитування, що охопило 919 респондентів з 92 компаній з 42 країн, включало запитання "Що найважливіше для зростання компаній?". Відповіді були наступними [9]:

- коли наші клієнти відчують себе щасливими (69 %);
- талант і ефективність праці наших співробітників (64 %);
- прибуток (53 %);
- дохід (36 %);
- акціонерна вартість (28 %);
- коли наші співробітники відчують себе щасливими (27 %);
- позитивний соціальний вплив (11 %);
- позитивний вплив на навколишнє середовище (9 %).

Таблиця 1

**Найбільш вагомі показники інтелектуального капіталу [8, с. 26]**

Показники	Капітал	Значення	Рівень ефективності	Поточний рівень використання
Лідерські навички	Людський	4,55	1	5
Задоволеність клієнтів	Клієнтський	4,43	2	4
Мотивація працівників	Людський	4,35	3	7
Задоволеність працівників	Людський	4,23	4	2
Зростання обсягів діяльності	Клієнтський	4,16	5	3
Професійний досвід	Людський	4,14	6	1
Кількість скарг клієнтів	Клієнтський	4,02	7	9
Інформаційні технології освіченості персоналу	Людський	3,91	8	8

В свою чергу, опубліковані у 2015 році Королівським інститутом спеціалістів управлінського обліку (СІМА) результати опитувань відносно рейтингу драйверів вартості дозволили встановити, що найважливішими з них є наступні: задоволеність клієнтів (76 %); якість бізнес-процесів (64 %); відносини з клієнтами (63 %); людський капітал (61 %); репутація брендів (58 %) [10]. Дослідники СІМА зазначають, що у віртуальних реаліях клієнт повинен бути в центрі того, що робить бізнес, адже клієнти знаходяться на початку та в кінці збалансованого ланцюга вартості.

Значення клієнтського капіталу виходить на перше місце в пріоритетності уваги з боку управлінців компаній. Відповідно у сучасних умовах все більшого значення набувають дослідження, присвячені показникам клієнтського капіталу підприємства, актуальність яких зумовлюється наступними причинами:

1. Набуття конкурентних переваг. Представники консалтингової компанії "EY" Р. Берк, Дж. Годдінг і Р. Таверн зазначають, що в першу чергу провідні компанії роблять клієнтів своїм координаційним центром, адже орієнтуючись насамперед на потреби та бажання клієнтів та усвідомлюючи, що лояльність клієнтів йде пліч-о-пліч з довгостроковим сталим зростанням, вони можуть досягти конкурентних переваг [11]. Тому управління клієнтським капіталом допомагає підприємству удосконалити відносини з клієнтами, тим самим підвищуючи рівень своєї конкурентоспроможності.

2. Створення доданої вартості. На думку китайських дослідників [12, с. 206], у порівнянні з людським і структурним капіталом, клієнтський більш прямо впливає на створення вартості компанії та дедалі стає більш визначальним фактором. Ефективне управління клієнтським капіталом спрямоване на створення доданої вартості, адже саме клієнти підприємства є основним джерелом отримання підприємством грошових потоків.

3. Забезпечення доходу. Для виживання в динамічних умовах та для підтримання нормального функціонування підприємство має отримувати дохід. Саме показники клієнтського капіталу демонструють наскільки клієнти задоволені, від чого залежить ймовірність того, що вони будуть продовжувати співпрацювати з конкретним підприємством, забезпечуючи отримання доходу.

4. Розуміння необхідності інвестицій в розвиток відносин з клієнтами. Сфера відносин з клієнтами потребує коштів для підтримання вже існуючих відносин з клієнтами та для залучення нових клієнтів. В цьому випадку, показники клієнтського капіталу допомагають знайти "прогалини" у сфері управління відносин з клієнтами та залучити відповідні обсяги коштів для виправлення ситуації.

В рамках окремого підприємства показниками клієнтського капіталу будуть виступати ті, що

характеризують відносини підприємства з власними клієнтами – від рівня їх задоволеності до кількості скарг за минулий тиждень.

Класифікація показників клієнтського капіталу за різними ознаками зумовлюється відсутністю відповідного нормативного регулювання та відмінностями цілей, виходячи з яких ці показники обираються. Для управління клієнтським капіталом, сформовано наступну класифікацію показників клієнтського капіталу, в основі якої покладено 9 основних ознак (табл. 2).

Дана класифікація показників клієнтського капіталу не є вичерпною. Різні показники будуть мати різний пріоритет в оцінці клієнтського капіталу підприємства, але їх поділ сприятиме більш обґрунтованому вибору показників.

Виходячи з рівня деталізації, показники клієнтського капіталу поділяють на загальні та детальні. Загальні показники характеризують всю сукупність клієнтів або відносини з усіма клієнтами, тоді як детальні – відносини з одним клієнтом або з конкретною групою клієнтів.

Поділ за рівнем складності передбачає наявність агрегованих та простих показників клієнтського капіталу: прості не містять складних розрахунків, тоді як розрахунок агрегованих може залучати сукупність різних показників, тим самим поєднуючи їх ефекти в сумарний.

В аспекті причинно-наслідкових зв'язків виокремлюються факторні та результуючі показники клієнтського капіталу. Факторні показники (з англ. "lead indicators") виступають передумовами бажаних змін у відносинах з клієнтами, адже саме завдяки ним відслідковується дотримання конкретної стратегії. Результуючі показники (з англ. "lag indicators") демонструють наслідки, результати від встановлених взаємовідносин з клієнтами, та зазвичай оцінюють реалізацію загальних цілей або проектів встановленої стратегії.

За часовою ознакою показники клієнтського капіталу поділяються на минулі, поточні та майбутні. Прив'язка до часового проміжку у використанні даних показників допоможе менеджерам з'ясувати необхідність та актуальність власних заходів.

Відповідно до природи дослідження виокремлюються кількісні та якісні показники клієнтського капіталу. За словами М. Г. Брауна [13, с. 89], кількісні показники задоволеності клієнтів важливіші ніж якісні, оскільки відображають реальну споживацьку поведінку клієнтів, яка або поповнює вашу касу або вилучає з неї. Адже якщо всі покупці одноставно відносять вас до розряду компаній світового класу, вам це нічого не дасть, поки вони реально не почнуть купувати товари та послуги вашої компанії. В свою чергу, якісні показники задоволеності клієнтів своєчасно попередять вас про проблему, і ви встигнете її вирішити.

## Класифікація показників клієнтського капіталу

№ з/п	Ознака	Види	Приклади показників
1	За рівнем деталізації	Загальні	Кількість клієнтів
		Детальні	Частка постійних клієнтів
2	За рівнем складності	Агреговані	Індекс задоволеності клієнтів
		Прості	Кількість постійних клієнтів
3	За причинно-наслідковими зв'язками	Факторні	Кількість затримок у поставках постійним клієнтам
		Результуючі	Прибутковість постійних клієнтів
4	За часовою ознакою	Минулі	Кількість реклаमाцій за минулий рік
		Поточні	Обсяг продажів за учора
		Майбутні	Кількість зустрічей з потенційними клієнтами запланована на наступний місяць
5	За природою	Кількісні	Кількість підписаних угод за минулий тиждень
		Якісні	Рівень гарантійного обслуговування
6	За характером вираження	Фінансові	Обсяг продажів
		Нефінансові	Кількість повернень товарів
7	За способом визначення числового значення	Абсолютні	Кількість скарг від постійних клієнтів за місяць
		Відносні	Частка ринку
8	За виконавцем розрахунків	Внутрішні	Частка нових клієнтів
		Зовнішні	Індекс задоволеності клієнтів
9	За джерелом одержання даних	На основі фінансової звітності	Витрати на збут
		На основі управлінської звітності	Кількість корпоративних клієнтів
		На основі інтегрованої звітності	Індекс споживчої лояльності
		На основі статистичних спостережень	Показник зусиль клієнта

Характеристика клієнтського капіталу може бути представленою як за допомогою фінансових, так і нефінансових показників. Нехтування нефінансовими показниками, інформація про які не наводиться в фінансових звітах підприємства, призводить до упущення важливої інформації в управлінні щодо відносин з клієнтами, тим самим зумовлюючи виникнення небажаних ситуацій.

В залежності від того яке значення будуть приймати показники клієнтського капіталу їх поділяють на абсолютні та відносні. Наприклад, кількість скарг буде абсолютним, тоді як частка ринку підприємства – відносним показником.

Відповідно до того, хто виконує розрахунок показників клієнтського капіталу їх поділяють на внутрішні та зовнішні. Відносно окремого підприємства внутрішні виконавцями можуть бути планово-економічний, маркетинговий відділ або відділ збуту, тоді як зовнішніми – всі компанії, що надають відповідні послуги (наприклад, “Agency of Industrial Marketing”, “Examinare”, “Staff Capital”, “Світ таємних покупців” тощо).

Фінансова звітність є обов'язковою до складання на українських підприємствах, але її дані не забезпечують процеси управління клієнтським капіталом необхідною інформацією, тому показники клієнтського капіталу поділяють за видами джерел одержання даних, якими можуть виступати фінансова, управлінська, інтегрована звітність

підприємства або результати статистичних спостережень.

Отримання даних про клієнтів, які допомагають швидко та обґрунтовано приймати управлінські рішення, не є метою в управлінні клієнтським капіталом, адже такі дані можуть бути величезним масивом інформації, на отримання яких витрачається безліч коштів та часу, а необхідність таких обсягів знаходиться під питанням. Реалізація конкретних цілей вимагає від управління відповідних заходів, необхідність яких зумовлюється конкретними даними, вираженими показниками. Тому в межах чітко обраної стратегії управляти клієнтським капіталом слід за допомогою системи КРІ (з англ. “Key Performance Indicators”), що характеризують його максимально вичерпно. Для розуміння місця вибірки КРІ клієнтського капіталу в системі відповідних показників (рис. 1) на допомогу приходять поняття “панель індикаторів”, яке розглядається дослідниками, зокрема У. У. Еккерсоном [14, с. 14], який пропонує використовувати їх для того, щоб більш ефективно оцінювати свій бізнес, здійснювати його моніторинг та управляти ним. Під панеллю індикаторів дослідник розуміє повноцінну інформаційну систему бізнесу, побудовану на основі інфраструктури бізнес-аналізу та інтеграції даних.



Рис. 1. Взаємозв'язок між системою КРІ та показниками клієнтського капіталу

Таблиця 3

**КРІ для управління клієнтським капіталом підприємства**

№ з/п	Назва (англійською)	Назва (українською)	Інформаційна база	Бажана динаміка
1	Net Promoter Score (NPS)	Індекс споживчої лояльності	Результати проведення опитування	Збільшення
2	Customer Satisfaction Score (CSAT)	Показник задоволеності клієнтів	Результати проведення опитування	Збільшення
3	Customer Satisfaction Index (CSI)	Індекс задоволеності клієнтів	Результати проведення опитувань	Збільшення
4	Customer Lifetime Value (CLV)	Позитивна вартість клієнта	Маркетингова інформація. Фінансова звітність	Збільшення
5	Customer Effort Score (CES)	Показник зусиль клієнта	Результати проведення опитування	Зменшення
6	Customer Profitability Score (CPS)	Показник прибутковості клієнта	Маркетингова інформація	Збільшення
7	Customer Retention Rate (CRR)	Коефіцієнт утримання клієнтів	Маркетингова інформація	Збільшення
8	Customer Turnover Rate (CTR)	Коефіцієнт плинності клієнтів	Маркетингова інформація.	Зменшення
9	Customer Acquisition Cost (CAC)	Витрати на залучення клієнта	Маркетингова інформація. Фінансова звітність	Зменшення
10	% of Customer Complaints (CC(%))	Частка клієнтських скарг	Маркетингова інформація	Зменшення

Система показників клієнтського капіталу – це сукупність показників, які характеризують відносини з клієнтами, тоді як панель КРІ клієнтського капіталу – це вибірка показників клієнтського капіталу, які відповідають вимогам визнання КРІ, та допомагають управлінням відслідковувати просування до стратегічних цілей підприємства. Вимогами визнання КРІ є зрозумілість, орієнтація на стратегію, обмеженість у часі, контекстний характер, релевантність, підзвітність, наявність еталону, своєчасність, адресність, стандартизованість, достовірність, впливовість

Підпорядкованість панелі КРІ клієнтського капіталу стратегії зумовлює необхідність класифікації даних КРІ за стратегічними цілями, прикладами яких є: збереження клієнтської бази; відновлення втраченої клієнтської бази; розширення клієнтської бази; сприяння повторним покупкам клієнтів; оптимізація витрат на обслуговування клієнтів; збереження високоприбуткових клієнтів тощо. Таким чином, в межах досягнення певної стратегічної цілі можуть виокремлюватися відповідні їй КРІ клієнтського капіталу.

Управляючи клієнтським капіталом, менеджери мають оперувати даними не тільки про кількість клієнтів, обсяг продажів та частку ринку, але й ефективно використовувати спеціальні КРІ, значення та динаміка яких прямо впливає на реалізацію стратегічних цілей в аспекті взаємодії з клієнтами. Аналіз пропозицій послуг провідних консалтингових компаній світу (“Bain & Company”, “Bernard Marr & Co”, “Deloitte”, “Driva Solutions”, “EY”, “KPMG”, “McKinsey & Company”, “PwS” та інші) щодо ефективної організації відносин з клієнтами дозволив встановити, що найчастіше ними використовуються наступні КРІ (табл. 3). Аналіз КРІ для управління клієнтським капіталом підприємства дав змогу зробити наступні висновки. По-перше, запропоновані КРІ можна умовно поділити на ті, розрахунок яких ґрунтується на проведенні спеціальних опитувань, та на ті, розрахунок яких проводиться на основі маркетингової інформації та фінансової звітності. По-друге, одні КРІ мають орієнтуватися на збільшення, інші – на зменшення. По-третє, для реалій українських підприємств в умовах нестабільного фінансового становища не всі із запропонованих КРІ є обґрунтованим вибором. На думку авторів, найбільш

ризикованими в управлінні клієнтським капіталом для українських підприємств є використання CLV та CPS. Обидва показники характеризуються витратним процесом збору даних, складними довготривалими розрахунками та високим рівнем суб'єктивізму, що не дає можливості управлінцям приймати зважені адекватні рішення.

**Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі.**

1. В останні роки зростає роль показників клієнтського капіталу в загальній системі показників, що використовуються в вартісно-орієнтованому підході до управління інтелектуальним капіталом підприємства. Це зумовлюється тим, що підприємство, яке ефективно управляє власним клієнтським капіталом, набуває конкурентні переваги, створює додану вартість, забезпечує отримання доходу та обґрунтовує необхідність інвестицій в розвиток відносин з клієнтами.

2. На сьогодні нормативно закріплена класифікація показників клієнтського капіталу для підприємств є відсутньою. Запропоновано розрізняти такі показники за: рівнем деталізації, рівнем складності, причинно-наслідковими зв'язками, часовою ознакою, природою, характером вираження, способом визначення числового значення, виконавцем розрахунків, джерелом одержання даних.

3. Усвідомлюючи безцільність використання всієї системи показників клієнтського капіталу в управлінні, обґрунтовано необхідність використовувати панель КРІ клієнтського капіталу, під якою розуміємо вибірку показників клієнтського капіталу, які відповідають вимогам визнання КРІ, та допомагають управлінцям відслідковувати просування до стратегічних цілей підприємства.

4. Враховуючи специфіку реалій розвитку вітчизняного бізнесу та встановивши перелік КРІ, що найчастіше розраховуються всесвітньовідомими консалтинговими компаніями для управління клієнтським капіталом для своїх клієнтів, було встановлено, що для українських підприємств не всі з розглянутих є рекомендованими до використання. Дана ситуація зумовлюється не тільки витратомісткістю розрахунків, але й недостатністю точних даних для ефективного управління. Одні показники вимагають проведення спеціальних досліджень, інші – наявності спеціальної маркетингової інформації, тому обґрунтованість вибору КРІ клієнтського капіталу буде мати індивідуальний характер для підприємства.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Baker R. J. Measure What Matters to Customers Using Key Predictive Indicators (KPIs) / R. J. Baker. – Hoboken, New Jersey : John Wiley & Sons, Inc., 2006. – 188 p.
2. Best R. J. Market-Based Management : Strategies for Growing Customer Value and Profitability / R. J. Best. – New Jersey : Pearson, 2012. – 576 p.
3. Vavra T. G. Improving Your Measurement of Customer Satisfaction: A Guide to Creating,

Conducting, Analyzing, and Reporting Customer Satisfaction Measurements Programs / T. G. Vavra. – Wiskonsin, Milwaukee : ASQ Quality Press, 1997. – 490 p.

4. Gale B. T. Managing Customer Value: Creating Quality and Service That Customers Can See / B. T. Gale. – New York : The Free Press, 1994. – 432 p.

5. Marr B. Key Performance Indicators (KPI): The 75 measures every manager needs to know / B. Marr. – UK, Harlow : Pearson Education Limited, 2012. – 376 p.

6. Райхельд Ф. Искренняя лояльность : ключ к завоеванию клиентов на всю жизнь / Ф. Райхельд при участии Р. Марки ; пер. с англ. С. Филина. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 347 с.

7. Hill N. The Handbook of Customer Satisfaction and Loyalty Measurement / N. Hill, J. Alexander. – New York : Gower Publishing. – 2006. – 288 p.

8. Miller M. Measuring and Reporting Intellectual Capital from Diverse Canadian Industry Perspective : Experiences, Issues and Prospects [Електронний ресурс] / M. Miller, B. D. Dupont, V. Fera et al. OECD Symposium, Amsterdam. – 1999. – Режим доступу : <http://www.oecd.org/industry/ind/1947855.pdf>

9. Growth Drivers. A Study led by Brand Learning [Електронний ресурс]. Research Report. – 2015. – Режим доступу : <https://www.brandlearning.com/media/3143/brand-learning-growth-drivers-study-report.pdf>

10. The Digital Finance Imperative : Measure and Manage What Matters Next [Електронний ресурс]. Chartered Institute of Management Accountants (CIMA). – 2015. – Режим доступу : [https://www.oracle.com/webfolder/s/delivery\\_production/docs/FY16h1/doc12/LPD100477612-Oracle-CIMA-Thought.pdf](https://www.oracle.com/webfolder/s/delivery_production/docs/FY16h1/doc12/LPD100477612-Oracle-CIMA-Thought.pdf)

11. Burke R. The EY 7 Drivers of Growth [Електронний ресурс] / R. Burke, G. Godding, R. Tavierne. – Режим доступу : [https://www.ey.com/en\\_gl/growth/7-drivers](https://www.ey.com/en_gl/growth/7-drivers)

12. Chen J. Measuring intellectual capital : a new model and empirical study / J. Chen, Z. Zhu, H. Y. Xie // Journal of Intellectual Capital. – 2004. – Vol. 5. – № 1. – P. 195-212.

13. Браун М. Г. Сбалансированная система показателей: на маршруте внедрения / М. Г. Браун. Пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 226 с.

14. Эккерсон У. У. Панели индикаторов как инструмент управления : ключевые показатели эффективности, мониторинг деятельности, оценка результатов / У. У. Эккерсон. Пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 396 с.

## REFERENCES

1. Baker, R. J. (2006), Measure What Matters to Customers Using Key Predictive Indicators (KPIs), John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
2. Best, R. J. (2012), Market-Based Management : Strategies for Growing Customer Value and Profitability, Pearson, New Jersey.
3. Vavra, T. G. (1997), Improving Your Measurement of Customer Satisfaction: A Guide to Creating, Conducting, Analyzing, and Reporting

Customer Satisfaction Measurements Programs, ASQ Quality Press, Wisconsin, Milwaukee.

4. Gale, B. T. (1994), *Managing Customer Value: Creating Quality and Service That Customers Can See*, The Free Press, New York.

5. Marr, B. (2012), *Key Performance Indicators (KPI): The 75 measures every manager needs to know*, Pearson Education Limited, UK, Harlow.

6. Reichheld, F. (2013), *Iskrennjaja lojal'nost' : kljuch k zavoevaniju klientov na vsju zhizn'*, Mann, Ivanov i Ferber, Moskva.

7. Hill, N. and Alexander, J. (2006), *The Handbook of Customer Satisfaction and Loyalty Measurement*, Gower Publishing, New York.

8. Miller, M., DuPont, B. D., Fera, V., Jeffrey, R., Mahon, B., Payer, B. M. and Starr, A. (1999), *Measuring and Reporting Intellectual Capital from Diverse Canadian Industry Perspective : Experiences, Issues and Prospects*, available at : <http://www.oecd.org/industry/ind/1947855.pdf>

9. *Growth Drivers. A Study led by Brand Learning*, available at : <https://www.brandlearning.com/media/3143/brand-learning-growth-drivers-study-report.pdf>

10. *The Digital Finance Imperative : Measure and Manage What Matters Next*, available at : [https://www.oracle.com/webfolder/s/delivery\\_products/docs/FY16h1/doc12/LPD100477612-Oracle-CIMA-Thought.pdf](https://www.oracle.com/webfolder/s/delivery_products/docs/FY16h1/doc12/LPD100477612-Oracle-CIMA-Thought.pdf)

11. Burke, R., Godding, G. and Tavierne, R. (2019), *The EY 7 Drivers of Growth*, available at : [https://www.ey.com/en\\_gl/growth/7-drivers](https://www.ey.com/en_gl/growth/7-drivers)

12. Chen, J., Zhu, Z. and Xie, H. Y. (2004), *Measuring intellectual capital : a new model and empirical study*, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 5, № 1, p. 195-212.

13. Brown, M.G. (2005), *Sbalansirovannaja sistema pokazatelej: na marshrute vnedrenija*, Al'pina Biznes Buks, Moskva.

14. Eckerson, W.W. (2007), *Paneli indikatorov kak instrument upravlenija : ključevye pokazateli jeffektivnosti, monitoring dejatel'nosti, ocenka rezultatov*, Al'pina Biznes Buks, Moskva.

*Стаття надійшла до редакції 14 лютого 2019 р.*