

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-28>

УДК 631.11.631.1.027:65.011.3

МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ЗАСТОСУВАННЯ CUSTOMER JOURNEY MAP ДЛЯ ФОРМУВАННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ СПОЖИВАЧІВ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО БІЗНЕСУ

METHODOLOGICAL APPROACHES TO APPLYING CUSTOMER JOURNEY MAP FOR BUILDING CONSUMER LOYALTY IN SMALL ENTERPRISES

Мельник Олександр Іванович

здобувач наукового ступеня доктора філософії (PhD),

Сумський національний аграрний університет

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-3207-1908>

Melnyk Oleksandr

Sumy National Agrarian University

Стаття досліджує методологічні аспекти застосування Customer Journey Map (CJM) для малих підприємств як ефективного інструменту для формування лояльності споживачів. Проаналізовано ключові етапи створення CJM, зокрема визначення цільової аудиторії, аналіз точок контакту, візуалізацію клієнтського шляху та ідентифікацію критичних зон. Особливу увагу приділено аналізу структурних елементів CJM, таких як точки контакту, "болючі точки" та "моменти істини". Висвітлено роль CJM у виявленні потреб і очікувань клієнтів, оптимізації якості обслуговування та розробці персоналізованих стратегій утримання споживачів. На основі практичних кейсів продемонстровано ефективність CJM у підвищенні задоволеності клієнтів, формуванні довгострокової лояльності та забезпеченні конкурентоспроможності малих підприємств.

Ключові слова: Customer Journey Map, клієнтський досвід, лояльність споживачів, точки контакту, персоналізація, малий бізнес, маркетингові стратегії, цифрові інструменти.

This article explores the methodological foundations and practical applications of the Customer Journey Map (CJM) in small enterprises, emphasizing its role as a strategic tool for cultivating customer loyalty. By addressing the unique challenges faced by small businesses, such as limited resources and high competition, the study highlights how CJM can optimize customer experience and improve overall business performance. The research outlines key stages in the development of CJM, including the identification of target audience profiles, the systematic analysis of customer touchpoints, the visualization of customer journeys, and the identification of critical pain points that hinder customer satisfaction. The article delves into the structural components of CJM, such as touchpoints, "pain points," and "moments of truth," which are critical in assessing and enhancing customer interactions at every stage of their journey. By systematically addressing these elements, businesses can align their services more effectively with customer expectations. Particular emphasis is placed on the integration of digital tools, such as Miro and HubSpot, to streamline the mapping process and leverage data-driven insights for decision-making. The role of CJM in understanding customer needs and expectations is further discussed, with a focus on how this understanding contributes to service quality optimization and the design of personalized strategies for customer retention. The study illustrates these points through practical case studies, demonstrating how small enterprises have successfully implemented CJM to achieve measurable improvements in customer satisfaction and loyalty. These examples underscore CJM's potential to transform customer experience management by fostering a deeper emotional connection between businesses and their clients. The findings reveal that an effectively constructed CJM not only facilitates customer-centric innovation but also positions small enterprises to compete more effectively in dynamic market conditions. The integration of CJM into broader marketing strategies enables businesses to create long-term value for customers, thereby reinforcing brand loyalty and sustaining competitive advantages in their respective industries.

Keywords: Customer Journey Map, customer experience, customer loyalty, touchpoints, personalization, small business, marketing strategies, digital tools.

Постановка проблеми. У сучасному конкурентному середовищі малий бізнес стикається з численними викликами, пов'язаними із забезпеченням стабільного розвитку та утримання клієнтів. Лояльність споживачів, яка є ключовим елементом побудови довготривалих відносин із клієнтами, виступає одним із визначальних факторів успіху підприємств. Формування лояльності споживачів вимагає не лише якісної продукції чи послуг, але й створення унікального клієнтського досвіду, що відповідає очікуванням і потребам споживачів. Проте, підприємства малого бізнесу часто функціонують в умовах обмежених ресурсів, що ускладнює впровадження інноваційних інструментів для аналізу та покращення клієнтського досвіду.

Однією з критичних проблем є відсутність системного підходу до аналізу поведінки клієнтів на різних етапах взаємодії з брендом. Недостатня увага до ідентифікації ключових точок контакту, "болючих точок" і "моментів істини" може призводити до втрати клієнтів, зниження рівня задоволеності та послаблення конкурентних позицій. Впровадження Customer Journey Map (CJM) як інструменту для структурування клієнтських шляхів дозволяє виявити критичні моменти, які потребують вдосконалення, а також сприяє розробці персоналізованих стратегій утримання клієнтів. Однак, існує потреба у глибшому вивченні методологічних аспектів застосування CJM у малих підприємствах із врахуванням їхніх специфічних обмежень.

Ще одним викликом є недостатня інтеграція сучасних цифрових технологій у процес створення CJM, що обмежує можливості малого бізнесу у формуванні клієнтоорієнтованих стратегій. Використання цифрових платформ, таких як Miro чи HubSpot, забезпечує ефективну візуалізацію клієнтських шляхів, збір та аналіз даних для оптимізації взаємодії з клієнтами. Проте, практичне впровадження цих технологій вимагає адаптації до обмежених фінансових і людських ресурсів малих підприємств. Таким чином, актуальність дослідження полягає у розробці науково обґрунтованих підходів до використання CJM для підвищення ефективності управління клієнтським досвідом і формування лояльності споживачів у малому бізнесі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Формування лояльності клієнтів є важливою складовою сучасного маркетингу, яка сприяє створенню довгострокових відносин між брендом і споживачем. Це явище стало

об'єктом численних досліджень, що акцентують увагу на механізмах залучення клієнтів, їх утримання та перетворення на постійних споживачів. Особлива увага приділяється ролі програм лояльності, управлінню клієнтським досвідом, а також методам оцінювання ефективності взаємодії з клієнтами. Значний внесок у розробку теоретичних і практичних аспектів цієї тематики зробили як закордонні, так і вітчизняні дослідники.

Закордонні вчені, такі як Д. Аакер, Р. Батра, Д. Блеквел, М. Дефлер, Дж. Енджел, Ф. Котлер, П. Мініард, К. Мозер, Ф. Райхельд та інші, заклали основу для вивчення механізмів створення клієнтської бази та управління лояльністю споживачів. У своїх дослідженнях вони аналізували моделі поведінки клієнтів, розробляли підходи до формування програм лояльності, а також визначали ключові фактори, що впливають на прихильність споживачів до брендів. Значна частина їхніх робіт була зосереджена на підвищенні ефективності управління лояльністю в малих підприємствах, які функціонують в умовах обмежених ресурсів і високої конкуренції.

Серед вітчизняних науковців, що вивчали проблематику лояльності споживачів, варто відзначити М. Г. Бойко, Л. С. Головков, Ю. О. Головчук, О. М. Музика та інших. Їхні дослідження присвячені розробці маркетингових стратегій формування лояльності, оцінюванню програм лояльності, а також аналізу феномену лояльності з точки зору управління прихильністю клієнтів. У своїх роботах вони пропонують методологічні підходи до створення та впровадження програм лояльності, орієнтованих на малий бізнес, і наголошують на важливості використання інноваційних інструментів для підтримки довготривалих відносин із клієнтами. Ці дослідження створюють базу для подальшого розвитку теорії та практики управління лояльністю споживачів у сучасному бізнес-середовищі.

Мета статті. Дослідження методологічних підходів до використання Customer Journey Map (CJM) у малому бізнесі як ефективного інструменту для формування лояльності споживачів. У рамках цієї мети передбачено визначення ключових етапів створення та аналізу CJM, виявлення основних елементів клієнтського шляху, таких як точки контакту, "болючі точки" та "моменти істини", а також розробка рекомендацій щодо інтеграції CJM із сучасними цифровими інструментами. Стаття також спрямована на аналіз практичних кейсів успішного застосування CJM для оптимі-

зації клієнтського досвіду та підвищення конкурентоспроможності малих підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Лояльність споживача є важливим фактором розвитку малого бізнесу, оскільки вона забезпечує повторні покупки, стабільний дохід та позитивну репутацію на ринку. Лояльні клієнти не лише менше реагують на цінові коливання, але й активно рекомендують бренд іншим, що є особливо корисним для малого бізнесу з обмеженими маркетинговими бюджетами [16, с. 210–211].

Як показують дослідження, створення ефективного дизайну клієнтських шляхів, що включає узгодженість, послідовність та чутливість на кожному етапі взаємодії, є основою для формування лояльності. Зокрема, аналіз Customer Journey Map дозволяє перевести якісні дані клієнтського досвіду у фінансові показники, що допомагає краще планувати стратегії бізнесу [9].

Серед ключових факторів, що впливають на лояльність клієнтів, виділяються якість обслуговування, клієнтський досвід та здатність бренду створити емоційний зв'язок із клієнтом. Клієнтський досвід є відповіддю на стимули, що виникають у процесі взаємодії зі споживачем, і включає як раціональні, так і емоційні компоненти [7]. Іншим важливим чинником є ідентифікація клієнта з брендом, коли споживачі відчувають «єдність» із брендом, що значно підвищує їхню лояльність. Важливою також є цінова політика та гнучкість у задоволенні потреб клієнтів, особливо у сфері послуг, де споживачі очікують швидке та ефективне обслуговування [8, с. 123].

Ціна і цінність для лояльного клієнта є взаємопов'язаними поняттями, що відіграють ключову роль у сприйнятті бренду та його пропозицій. Ціна відображає грошовий вимір товару чи послуги, тоді як цінність є більш суб'єктивним поняттям і визначається тим, наскільки продукт чи послуга задовольняє потреби та очікування клієнта. Лояльні клієнти сприймають цінність бренду не лише через якість продукту, але й через позитивний досвід взаємодії, зручність обслуговування та емоційний зв'язок із компанією. Тому навіть у ситуації підвищення ціни вони частіше залишаються з брендом, якщо його пропозиція для них має високу цінність [9].

Ефективно побудований клієнтський шлях сприяє формуванню лояльності, а лояльні клієнти готові платити більше за стабільну якість, надійність і унікальний досвід. Вони розглядають підвищену ціну як справедливую

компенсацію за комфорт, зручність і задоволення, яке отримують від бренду. У сфері послуг якісне обслуговування, індивідуальний підхід і безперерйна підтримка створюють додаткову цінність, яка виправдовує вищу ціну для клієнта [8, с. 123].

Цінність для лояльного клієнта також полягає у зменшенні ризику: вони знають, чого очікувати від бренду, і впевнені у якості його продуктів чи послуг. Це знижує невизначеність при ухваленні рішення про покупку. Лояльний клієнт не лише повторно обирає перевірену компанію, але й менше реагує на цінові зміни конкурентів, оскільки для нього важливіші довіра та позитивний досвід [7].

Маркетингові інструменти управління лояльністю відіграють важливу роль у побудові довгострокових відносин із клієнтами та підвищенні їхньої прихильності до бренду. Вони поділяються на традиційні та інноваційні, залежно від підходів, методів та технологій, що використовуються для досягнення цілей. Традиційні та інноваційні інструменти наведені на рисунку 1.

Таким чином, для малого бізнесу поєднання традиційних інструментів із новітніми технологіями є ключовим для управління лояльністю. Аналіз та оптимізація клієнтських шляхів, персоналізована взаємодія та створення емоційного зв'язку зі споживачами дозволяють не лише утримати наявних клієнтів, але й залучити нових. Лояльні клієнти є основою сталого розвитку бізнесу, забезпечуючи довгострокову фінансову стабільність та конкурентні переваги на ринку.

Customer Journey Map (CJM) – це візуалізація шляху, яким проходить клієнт під час взаємодії з брендом, включаючи всі точки контакту та етапи ухвалення рішень. Вона дозволяє підприємствам зрозуміти, як клієнти сприймають їхній бренд, і виявити аспекти, що потребують вдосконалення. CJM є інструментом, що допомагає структурувати процеси і побудувати системну взаємодію з клієнтами [2, с. 634].

Основними етапами створення CJM є:

- 1) визначення цільової аудиторії та побудова її профілю;
- 2) ідентифікація ключових етапів шляху клієнта (від ознайомлення до післяпродажного обслуговування);
- 3) аналіз точок контакту (канали комунікації, взаємодія в офлайн та онлайн);
- 4) визначення болючих точок та критичних моментів, які впливають на задоволеність клієнтів;

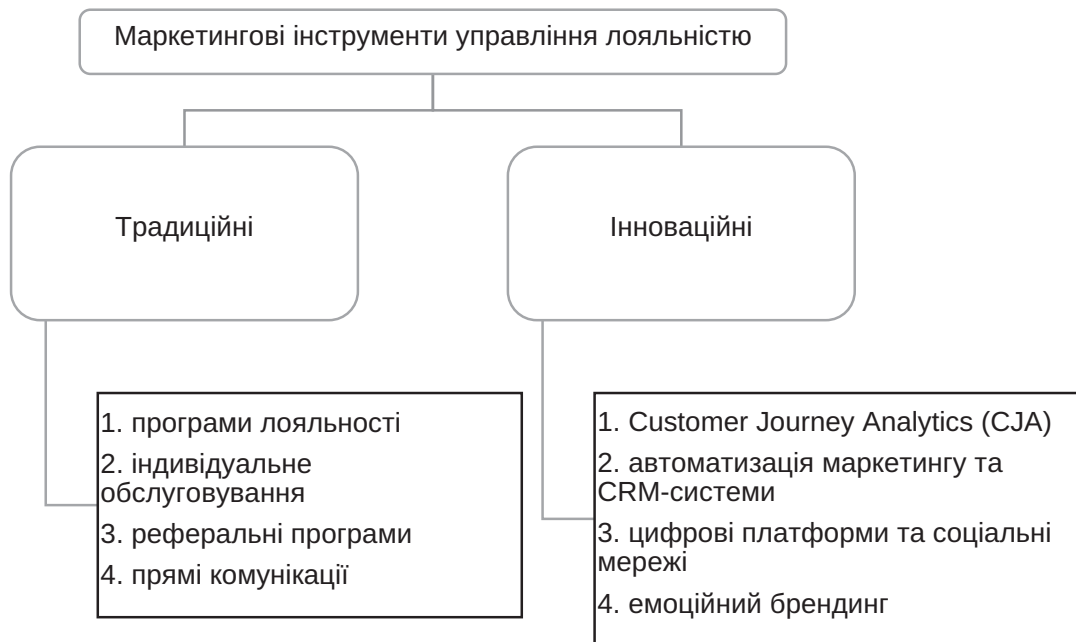


Рис. 1. Маркетингові інструменти управління лояльністю

Джерело: систематизовано автором

5) створення візуальної карти та планування заходів з удосконалення клієнтського досвіду [11, с. 145].

Ефективність Customer Journey Map значною мірою залежить від правильного визначення та аналізу її ключових елементів. Основні складові наведені у таблиці 1 [11, с. 148].

Ці елементи відображають усі аспекти взаємодії клієнта з брендом, від першого знайомства до післяпродажного обслуговування. Їх детальний аналіз дозволяє ідентифікувати як сильні сторони бізнесу, так і проблемні області, що заважають створенню позитивного клієнтського досвіду. Розуміння цих складових є критично важливим для покращення сервісу, підвищення задоволеності клієнтів та формування їхньої довгострокової лояльності.

Аналіз клієнтського досвіду через CJM допомагає компаніям визначити ключові потреби клієнтів, покращити якість обслуговування та посилити емоційний зв'язок із брендом. Виявлення та усунення болючих точок сприяє зростанню задоволеності клієнтів, що, у свою чергу, стимулює їхню лояльність [10, с. 72].

CJM сприяє розробці персоналізованих стратегій взаємодії, які враховують індивідуальні особливості споживачів. Наприклад, сегментація клієнтів за поведінковими характеристиками дозволяє створювати персоналізовані пропозиції, що збільшують рівень утримання клієнтів [13, с. 3]. Крім того, регулярний

перегляд та оновлення карти шляху клієнта допомагає адаптувати стратегії бізнесу до змін у поведінці споживачів та ринкових умовах [15, с. 61].

Отже, Customer Journey Map є універсальним інструментом, який дозволяє підприємствам малого бізнесу оптимізувати взаємодію з клієнтами, усунути недоліки та підвищити рівень лояльності, забезпечуючи конкурентоспроможність у сучасних умовах.

Малий бізнес зазвичай працює в умовах обмежених фінансових і людських ресурсів, що ускладнює впровадження складних маркетингових стратегій. Однак використання Customer Journey Map (CJM) може стати ефективним інструментом для оптимізації процесів і покращення клієнтського досвіду навіть у таких умовах. CJM дозволяє структурувати взаємодію з клієнтами, визначити критичні точки контакту та мінімізувати витрати за рахунок точного спрямування зусиль на вирішення ключових проблем [2, с. 640]. Однією з переваг CJM для малого бізнесу є її гнучкість. Підприємства можуть адаптувати процес створення карти до своїх потреб і можливостей, використовуючи лише необхідні інструменти та ресурси.

Ефективне застосування CJM передбачає дотримання чіткого алгоритму, який включає наступні етапи:

1. Визначення цільової аудиторії. На цьому етапі проводять аналіз характеристик

Таблиця 1

Ключові елементи Customer Journey Map

Елементи CJM	Характеристика
Точки контакту (Touchpoints)	Моменти взаємодії клієнта з брендом, такі як перегляд реклами, відвідування вебсайту або спілкування зі службою підтримки. Аналіз цих точок дозволяє ідентифікувати найбільш впливові канали та оптимізувати їх.
Точки болю (Pain Points)	Аспекти, які викликають незадоволення або перешкоджають комфортному взаємодії клієнта з брендом. Наприклад, складна навігація на вебсайті або тривале очікування відповіді від служби підтримки.
Моменти істини (Moments of Truth)	Критичні моменти, коли клієнт приймає рішення щодо подальшої взаємодії з брендом. Вони можуть бути позитивними (наприклад, швидка доставка) або негативними (проблеми з поверненням товару).

Джерело: систематизовано автором

клієнтів, таких як демографічні показники, поведінкові фактори та споживчі пріоритети. Це дозволяє сформувати точний портрет клієнта та визначити основні сегменти аудиторії.

2. Аналіз точок взаємодії з клієнтами. Досліджуються всі канали, через які клієнти контактують із брендом: соціальні мережі, вебсайти, офлайн-магазини чи служби підтримки. Аналіз допомагає виявити основні шляхи клієнтського досвіду.

3. Створення CJM та візуалізація даних. Проводиться візуалізація шляху клієнта, включаючи всі етапи від первинного контакту до завершення взаємодії, дозволяє отримати цілісну картину та зрозуміти взаємозв'язок між різними точками контакту.

4. Визначення "слабких місць" у клієнтському шляху. На основі карти виявляють проблемні зони, які негативно впливають на клієнтський досвід, наприклад, незручність оформлення замовлень або тривалий час очікування відповіді від служби підтримки.

5. Розробка стратегії покращення клієнтського досвіду. Завершальний етап. На якому розробляються заходи для вирішення виявлених проблем, такі як автоматизація процесів, покращення навігації на вебсайті чи навчання персоналу.

Сучасні цифрові інструменти, такі як Miro, HubSpot або Qualtrics, значно спрощують створення та аналіз CJM. Вони забезпечують функціонал для візуалізації даних, інтеграції з CRM-системами та автоматизації процесів збору інформації. Наприклад, Miro пропонує шаблони для швидкого створення CJM, що особливо корисно для малих підприємств із обмеженими ресурсами [5, с. 3].

HubSpot дозволяє інтегрувати дані з різних джерел для побудови детальної карти клієнтського шляху, що допомагає підприємствам

краще розуміти потреби клієнтів і розробляти персоналізовані стратегії взаємодії [6, с. 2]. Інші інструменти, такі як Qualtrics, допомагають автоматизувати зворотній зв'язок із клієнтами, що забезпечує своєчасну реакцію на їхні запити [7, с. 5].

Використання Customer Journey Map і сучасних цифрових інструментів дозволяє малому бізнесу ефективно оптимізувати взаємодію з клієнтами, покращити клієнтський досвід і забезпечити їхню лояльність навіть в умовах обмежених ресурсів.

Customer Journey Map (CJM) виступає як стратегічний інструмент аналізу та ідентифікації потреб і очікувань клієнтів на різних етапах їхньої взаємодії з брендом. Проведення детального аналізу клієнтського шляху дозволяє виявити основні мотиваційні чинники, які визначають поведінку споживачів, і створити умови для адаптації продуктів чи послуг до їхніх очікувань [2, с. 635].

Систематичне використання CJM сприяє сегментації клієнтської бази на основі таких параметрів, як демографічні характеристики, поведінкові моделі та цінності споживачів. Це дозволяє забезпечити більш точну орієнтацію маркетингових кампаній і розробити ефективнішу стратегію залучення клієнтів [10, с. 71].

Однією з основних функцій CJM є детальне опрацювання точок контакту (touchpoints), які відіграють вирішальну роль у формуванні клієнтського досвіду. Аналіз таких точок, наприклад, процесу обробки замовлення чи взаємодії зі службою підтримки, дозволяє ідентифікувати "вузькі місця", що негативно впливають на задоволеність клієнтів [14, с. 92].

Оптимізація точок контакту включає заходи з автоматизації процесів, скорочення часу

очікування та підвищення зручності взаємодії. Зокрема, впровадження чат-ботів для забезпечення оперативних відповідей на запити клієнтів є одним із ефективних рішень, які широко застосовуються в практиці сучасного бізнесу [15, с. 60].

Персоналізація є визначальним елементом у процесі утримання клієнтів. Аналіз даних, зібраних за допомогою CJM, дає змогу створювати індивідуальні пропозиції, які відповідають специфічним очікуванням і потребам клієнтів. Рекомендаційні системи, що базуються на попередніх покупках клієнта, значно підвищують рівень задоволеності споживачів і стимулюють їх до повторних покупок [6, с. 3].

Крім того, персоналізовані стратегії сприяють формуванню емоційного зв'язку між клієнтом і брендом, що посилює довготривалу лояльність. Використання омніканальних платформ для адаптації комунікації під унікальні потреби клієнтів дозволяє підприємствам підтримувати високий рівень залученості клієнтів і стимулювати їхню взаємодію з брендом [7, с. 6].

Висновки. Лояльність споживача є критично важливим фактором для довгостро-

кового успіху малого бізнесу. Ефективне використання Customer Journey Map (CJM) дозволяє бізнесу не лише зрозуміти потреби клієнтів, але й створити умови для послідовного задоволення їхніх очікувань. Аналіз клієнтських шляхів допомагає виявляти ключові мотиваційні чинники, визначати критичні точки взаємодії та адаптувати послуги до реальних потреб споживачів. Особливо важливою є можливість сегментації клієнтів і формування персоналізованих пропозицій, що підвищують рівень задоволеності та лояльності.

Окрім цього, CJM сприяє покращенню якості обслуговування завдяки ідентифікації та оптимізації точок контакту, таких як процеси замовлення чи комунікація зі службою підтримки. Використання сучасних інструментів, таких як автоматизація процесів і рекомендаційні системи, допомагає підприємствам створювати унікальний клієнтський досвід і посилювати емоційний зв'язок зі споживачами. Це не лише сприяє утриманню клієнтів, але й стимулює їх до повторних покупок та рекомендацій бренду іншим, забезпечуючи сталий розвиток бізнесу навіть в умовах жорсткої конкуренції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Балай, Н. О. Вплив клієнтського досвіду на фінансові показники діяльності підприємств сфери послуг. *Економіка, управління та адміністрування*. 2022. № 1(99), 3–10. [https://doi.org/10.26642/ema-2022-1\(99\)-3-10](https://doi.org/10.26642/ema-2022-1(99)-3-10)
2. Becker, L., Jaakkola, E. Customer experience: fundamental premises and implications for research. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2020. Vol. 48, No. 4, pp. 630–648. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00718-x>
3. Harris, P., Pol, H., van der Veen, G. Customer Journey: From Practice to Theory. *ResearchGate*. 2021. : веб-сайт. URL:https://www.researchgate.net/publication/350845714_Customer_Journey_From_Practice_to_Theory (дата звернення: 03.01.2025)
4. Hamilton, R., Price, L. L. Consumer journeys: Developing consumer-based strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2019. 47(2), 187–191. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00636-y>
5. Customer Journey Maps: How to Create Really Good Ones [Examples + Template]. *HubSpot* : веб-сайт. URL:<https://blog.hubspot.com> (дата звернення: 04.01.2025)
6. Customer journey mapping 101: Definition, template & tips. *Qualtrics*: веб-сайт. URL: <https://www.qualtrics.com> (дата звернення: 04.01.2025)
7. The complete guide to customer journey management. *Qualtrics*: веб-сайт. URL: <https://www.qualtrics.com> (дата звернення: 04.01.2025)
8. Reitsamer, B. F., Stokburger-Sauer, N. E., & Kuhnle, J. S. How and when effective customer journeys drive brand loyalty: the role of consumer-brand identification. *Journal of Service Management*. 2024. 35(6), 109–135. <https://doi.org/10.1108/JOSM-08-2023-0374>
9. Customer journey mapping: The path to loyalty. *Think with Google* : веб-сайт. URL: <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/en-emea/consumer-insights/consumer-journey/customer-journey-mapping/> (дата звернення: 25.12.2024)
10. Lemon, K. N., Verhoef, P. C. Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*. 2016. 80(6), 69–96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
11. Rosenbaum, M. S., Otolara, M. L., Ramirez, G. C. How to create a realistic customer journey map. *Business Horizons*. 2017. 60(1), 143–150. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.09.010>

12. Folstad, A., Kvale, K. Customer journeys: a systematic literature review. *Journal of Service Theory and Practice*. 2018. 28(2), 196-227. <https://doi.org/10.1108/JSTP-11-2014-0261>
13. Richardson, A. Using customer journey maps to improve customer experience. *Harvard Business Review*: веб-сайт. URL: <https://hbr.org/2010/11/using-customer-journey-maps-to>
14. Макарова, В. В., Макаренко, Н. О. Особливості управління лояльністю клієнтів на торговельних підприємствах малого бізнесу. *Вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2022. № 42, 91–95. <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-42-16>
15. Касьянова, Н. В., Бут-Гусаїм, Є. С. Модель поведінки клієнта як основа управління споживчою лояльністю. *Східна Європа: Економіка, Бізнес та Управління*. 2022. № 3(36), 59–64. <https://doi.org/10.32782/easterneurope.36-9>
16. Тетяна Устік, Наталія Колодненко. Запровадження маркетингових інструментів для підвищення лояльності клієнтів. (2024). *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 326(1), 208–214. <https://heralds.khmnu.edu.ua/index.php/heralds/article/view/36>

REFERENCES:

1. Balay, N. O. (2022). Vplyv kliientskogo dosvidu na finansovi pokaznyky diialnosti pidpriemstv sfery posluh. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, 1(99), 3–10. [https://doi.org/10.26642/ema-2022-1\(99\)-3-10](https://doi.org/10.26642/ema-2022-1(99)-3-10)
2. Becker, L., & Jaakkola, E. (2020). Customer experience: fundamental premises and implications for research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(4), 630–648. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00718-x>
3. Harris, P., Pol, H., & van der Veen, G. (2021). Customer Journey: From Practice to Theory. *ResearchGate*. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/350845714_Customer_Journey_From_Practice_to_Theory
4. Hamilton, R., & Price, L. L. (2019). Consumer journeys: Developing consumer-based strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(2), 187–191. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00636-y>
5. HubSpot. (n.d.). Customer Journey Maps: How to Create Really Good Ones [Examples + Template]. Retrieved from <https://blog.hubspot.com>
6. Qualtrics. (n.d.). Customer journey mapping 101: Definition, template & tips. Retrieved from <https://www.qualtrics.com>
7. Qualtrics. (n.d.). The complete guide to customer journey management. Retrieved from <https://www.qualtrics.com>
8. Reitsamer, B. F., Stokburger-Sauer, N. E., & Kuhnle, J. S. (2024). How and when effective customer journeys drive brand loyalty: The role of consumer-brand identification. *Journal of Service Management*, 35(6), 109–135. <https://doi.org/10.1108/JOSM-08-2023-0374>
9. Think with Google. (n.d.). Customer journey mapping: The path to loyalty. Retrieved from <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/en-emea/consumer-insights/consumer-journey/customer-journey-mapping/>
10. Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
11. Rosenbaum, M. S., Otolara, M. L., & Ramirez, G. C. (2017). How to create a realistic customer journey map. *Business Horizons*, 60(1), 143–150. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.09.010>
12. Folstad, A., & Kvale, K. (2018). Customer journeys: A systematic literature review. *Journal of Service Theory and Practice*, 28(2), 196–227. <https://doi.org/10.1108/JSTP-11-2014-0261>
13. Richardson, A. (2010). Using customer journey maps to improve customer experience. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/2010/11/using-customer-journey-maps-to>
14. Makarova, V. V., & Makarenko, N. O. (2022). Osoblyvosti upravlinnia loialnistiu klientiv na torhovelnykh pidpriemstvakh maloho biznesu. *Visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, 42, 91–95. <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-42-16>
15. Kasianova, N. V., & But-Husaim, Ye. S. (2022). Model povedinky klienta yak osnova upravlinnia spozhyvchoiu loialnistiu. *Skhidna Yevropa: Ekonomika, Biznes ta Upravlinnia*, 3(36), 59–64. <https://doi.org/10.32782/easterneurope.36-9>
16. Tetyana Ustik, Nataliya Kolodnenko. Zaprovadzheniya marketynhovykh instrumentiv dlya pidvyshchennya loial'nosti kliyentiv. (2024). *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 326(1), 208-214. <https://heralds.khmnu.edu.ua/index.php/heralds/article/view/36>