

УДК 338.2; 339.13

JEL classification: L10; M310

Олександр ШАФАЛЮК

д.е.н., проф., професор кафедри маркетингу ім. А.Ф. Павленка  
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана  
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0003-1145-7973>

Анна ТАЩЕНКО

к. соц. н., доц., асистент кафедри соціальних структур та соціальних відносин,  
Київський національний університет імені Тараса Шевченка  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6038-7337>

## РОЗВИТОК КЛІЄНТСЬКОГО ДОСВІДУ В СИСТЕМІ МАРКЕТИНГУ ТА КОМЕРЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ

***Анотація.** В статті показано значущість і роль управління клієнтським досвідом у розвитку ефективних взаємодій з різними контингентами споживачів, групами зацікавлених у результатах діяльності підприємств осіб. Досліджено можливості і актуальні проблеми прогресу маркетингових систем взаємодії зі споживачами на принципах або сталого розвитку і безперервного удосконалення клієнтського досвіду та бізнес-моделей компаній. Доводиться результативність концептуального базису CX-менеджменту в оптимізації підсистем і параметрів взаємодії підприємств зі споживачами, підвищення ефективності їх маркетингової та комерційної діяльності. Опрацьовано особливості врахування у прикладному моделюванні специфіки різних часових горизонтів планування розвитку діяльності підприємств і особливих умов кризових ситуацій. Акцентовано увагу на стратегічних аспектах і перспективних напрямках підвищення результативності оптимізації клієнтського досвіду у маркетингу і комерції підприємств України. Демонструється значущість і проблемні аспекти у забезпеченні системності на етапах діагностики проблем й розробки конструктивних рішень з удосконалення клієнтського досвіду, розвитку брендів з довгостроковим збереженням цілісності їх концепцій, у тому числі за часів кризи. Розроблено й обґрунтовано науково-практичні рекомендації і алгоритми щодо діагностичної ідентифікації та конструктивного опрацювання актуальних проблем бізнесу в управлінні клієнтським досвідом, підвищенні ефективності взаємодій зі споживачами. Показано особливості і складності розвитку омніканальності та інших сучасних форматів*

*взаємодії зі споживачами, позитивні кейси антикризової мобілізації зусиль компаній для «інноваційного руйнування» застарілих бізнес-процесів, а також підвищення конкурентоспроможності та економічної результативності підприємств, що мають високий рівень керованості і адаптивності ланцюгів створення цінності для споживачів. Ідентифіковано перспективи і переваги використання нових принципів та підходів розвитку взаємодій підприємств зі споживачами для прогресу підсистем бренд-менеджменту та корпоративної культури компаній.*

**Ключові слова:** *клієнтський досвід, споживач, взаємодія, маркетинг, комерція, омніканальність, ефективність, оптимізація, підприємство*

Oleksandr SHAFALYUK

D.Sc. (Economics), Professor, Department of Marketing named after A.F.Pavlenko  
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

Anna TASHCHENKO

Candidate of Sociological Sciences (Ph.D. in Sociology), Assistant Professor,  
Department of Social Structures and Social Relations,  
Taras Shevchenko National University of Kyiv, Ukraine

## **DEVELOPMENT OF CUSTOMER EXPERIENCE IN THE MARKETING AND COMMERCE SYSTEM OF ENTERPRISES**

**Abstract.** *The article shows the significance and role of customer experience management in the development of effective interactions with different contingents of consumers, and groups of persons interested in the results of the enterprises' activities. The possibilities and actual problems of the progress of marketing systems of interaction with consumers based on the principles of sustainable development and continuous improvement of customer experience and business models of companies have been studied. The effectiveness of the conceptual basis of CX-management in optimizing subsystems and parameters of interaction of enterprises with consumers, increasing the efficiency of their marketing and commercial activities is proven. The peculiarities of taking into account in applied modeling the specifics of different time horizons of planning the development of enterprises and special conditions of crises have been elaborated. Attention is focused on strategic aspects and promising directions for improving the effectiveness of optimizing the client experience in the marketing and commerce of Ukrainian enterprises. The significance and problematic aspects of ensuring systematicity at the stages of diagnosing problems and developing constructive solutions*

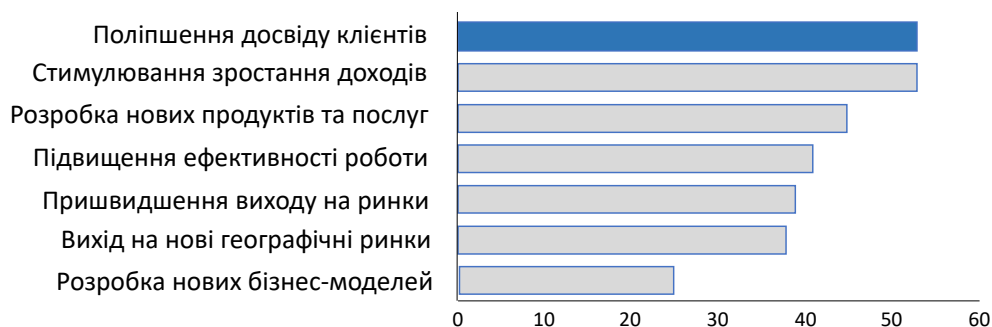
*for improving the client experience, and developing brands with long-term preservation of the integrity of their concepts, including during times of crisis, are demonstrated. Scientific and practical recommendations and algorithms for diagnostic identification and constructive processing of current business problems in customer experience management, increasing the efficiency of interactions with consumers have been developed and substantiated. Features and complexities of the development of omnichannel and other modern formats of interaction with consumers are shown, positive cases of anti-crisis mobilization of companies' efforts for "Creative Destruction" of outdated business processes, as well as increasing the competitiveness and economic performance of enterprises with a high level of manageability and adaptability of value creation chains for consumers. The prospects and advantages of using new principles and approaches to the development of interactions between enterprises and consumers for the progress of subsystems of brand management and corporate culture of companies have been identified.*

**Key words:** *customer experience, consumer, interaction, marketing, commerce, omnichannel, efficiency, optimization, enterprise*

**Постановка проблеми.** За поточного контексту розвитку компаній в Україні та світі, формування дієвих стратегій і планів розвитку їх маркетингу чи бізнесу у цілому виявляється непростим завданням, обмеження якого швидко змінюються і зростають. Збільшення витрат і цін на товари компаній за сучасного кризового періоду (пандемія тощо), а також вибагливості споживачів, пріоритети вибору яких швидко змінюються на фоні глобальних технологічних й соціально-економічних трансформацій, що характеризуються істотними відмінностями їх локальних проявів, - робить доволі проблематичним ефективно маркетингове забезпечення конкурентоспроможного і високоприбуткового розвитку пропонувачів брендів традиційними прийомами й інструментами. Агресивне зростання шляхом злиття/поглинання інших компаній, навіть за високого їх технологічного, комерційного тощо потенціалів і прогресивності, загрожує майбутньому бізнесу численними притаманними ризиками. Окрім іншого та частіше за все, первинне нарощування клієнтської бази об'єднаного підприємства лише короткочасно підживлює перегріті механізми підсистем залучення споживачів компаній, що прагнуть зростання, і дуже швидко набирає сили процес відтоку клієнтів. Саме тому забезпечення сталого і прибуткового зростання є особливо і надзвичайно складним завданням для великих підприємств, які вже характеризуються значними обсягами продажів на різних ринках, масштабами бізнесу [1; 2].

Відповідно, компанії-лідери активно шукають і впроваджують результативні інноваційні підходи у маркетингу, зокрема у розвитку системної взаємодії з клієнтами (рис. 1) [2; 3, 59–68], проактивного репозитіонування пропонувачів ринку, їх удосконалення й

підвищення унікальності в межах інтегрованих систем бізнес-взаємодії, повномасштабного опанування прогресивних бізнес-моделей, орієнтованих на формати й мережі спільного споживання і т.п. [4; 5].



**Рис. 1. СХ у рейтингу пріоритетів директорів з маркетингу, % респондентів**

*Джерело:* побудовано на основі [2]

Для підприємств України, де характерним серед фахівців є сприйняття споживача доволі звужене і одновекторне, без відповідної інституціоналізації зустрічного обміну благами учасниками ринкових взаємодій, стратегії, орієнтовані на системне підвищення ефективності ланцюжків створення цінності для споживачів (за широкого розуміння кола останніх), є пріоритетними й перспективними [6].

Загальновідомим є факт, що найуспішніші фірми у світі зростають головним чином завдяки інтенсифікації розвитку вже сформованих контингентів споживачів (за широкого їх визначення, капіталізації всього спектру нематеріальних активів), отриманню більших доходів на цій основі. У сучасній висококонкурентній економіці з багатоформатним пропонуванням благ, широкої їх варіативності й персоніфікації, споживачі очікують й інтегрованої та багатоканальної екосистеми організації безбар'єрної взаємодії з підприємствами-постачальниками та іншими взаємопов'язаними учасниками ринку.

При цьому слід відзначити, що багатообіцяючі декларації компаній щодо констатацій легкості використання зручних маркетингових каналів (у тому числі омніканальності), не завжди успішно проходять перевірку реальністю, забезпечують доступність/зручність переходів між каналами товаропросування/продажу товарів, одночасного чи інтегрованого їх використання [7; 8]. Окрему групу проблем тут для маркетингу і комерції формують невдалі інтерфейси взаємодії зі споживачами, їх ускладнення зайвими опосередковуючими контактами, необхідністю використання декількох каналів або пристроїв у реалізації відносно простої/типової трансакції.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Відзначимо, що проблематику ефективності

маркетингових взаємодій зі споживачами постійно розкривають у численних публікаціях авторитетні науковці [9, 10]. Тут доцільно за спрямуванням і важливо за впливовістю згадати праці українських вчених, таких як Павленко А.Ф., Войчак А.В., Окландер А.М., Зозулев О.В. тощо, а також розробки, що мають безпосередній зв'язок з тематикою цієї роботи [11, 356-365; 12, 403-417]. Проблеми знаходяться у полі постійної уваги майже усіх дослідників сфери маркетингу і комерції [13, 611-632; 14], а також фахівців суміжних галузей і напрямків науки та практики [15, 776-808; 16].

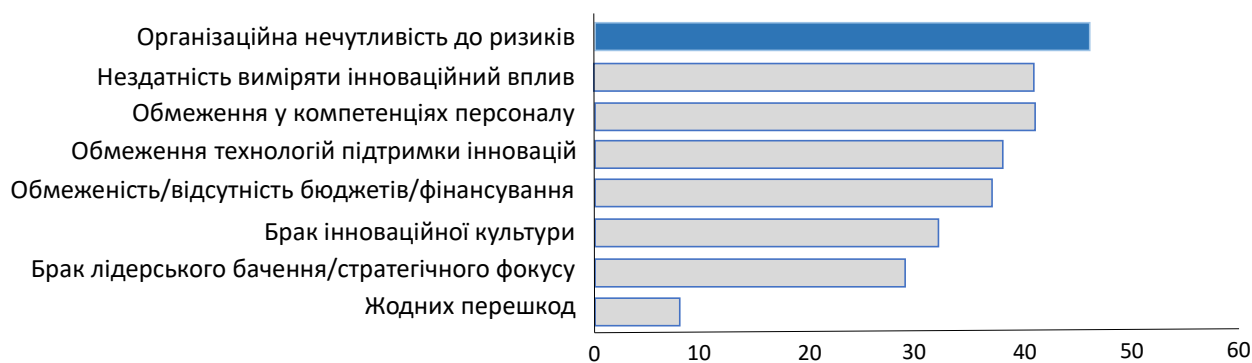
Незважаючи на вищезазначене, у теорії та практичній маркетинговій діяльності, аналогічно, й тісно пов'язаній з нею в управлінні розвитком соціально-економічних систем різного масштабу і специфіки, актуальним для конструктивного опрацювання залишається широке коло питань. Так, наприклад, традиційно і зараз, що підтверджують результати глобальних досліджень провідних консалтингових компаній (Deloitte Insights тощо), найбільшу впливовість і рівень експертизи щодо клієнтського досвіду менеджмент бізнес-структур вбачає характерною ознакою відділів продажу (близько 50% опитаних). Маркетинг в управлінні клієнтським досвідом більш ніж у 4 рази рідше сприймається власником відповідних бізнес-процесів (10-15% респондентів) [2].

Важливо, що дотепер актуальними залишаються питання коректного визначення клієнтського досвіду, позиціонування інструментів його покращення як високоефективних важелів та стратегії інтенсивного зростання результативності бізнесу. Закріплення даного напрямку розвитку взаємодій зі споживачами за сферою відповідальності маркетингу, його керівників є не лише найбільш ефективним, але й безальтернативним, з позицій забезпечення повномасштабної інтеграції зусиль щодо підвищення лояльності клієнтів, результативних довгострокових взаємовідносин з ними, прибуткового управління категоріями і форматами ринкових пропонувань, нарощування нематеріальних активів бізнесу тощо. Без орієнтації на кероване нарощування сприйнятої споживачами цінності пропонувань компаній неможливо реалізувати інвестиційну модель розвитку маркетингу, так саме як і післякупівельного обслуговування/супроводження споживачів і т.п., відійти від витратного їх сприйняття та фінансового забезпечення [17, 105-199; 18, 115-121].

**Постановка завдання.** Метою підготовки даної публікації є конструктивне опрацювання проблемних питань і перспективних можливостей нарощування ефективності та маркетингового потенціалу розвитку взаємодій підприємств зі споживачами, за трансформації їх контингентів і клієнтського досвіду. Завданнями даної роботи також є підготовка методичних схем, альтернативних способів щодо збору й обробки інформації, які мають підтверджену результативність і формують базове розуміння тенденцій розвитку клієнтського

досвіду та перспективних можливостей удосконалення підсистем взаємодії зі споживачами у маркетингу і комерції.

**Результати дослідження.** Схильність до збереження звичного «статус-кво» компаніями, ігноруюча актуальні ризики супротив змінам з боку співробітників бізнес-організацій тощо, – донедавна вбачалися керівниками маркетингових підрозділів підприємств основною перешкодою у розвитку маркетингових систем взаємодії зі споживачами (рис. 2) [2]. Так, наприклад, незважаючи на загальноринкові негативні тренди, посилення міжформатної конкуренції, навіть компанії-лідери в Україні, надзвичайно повільно реагували на зміни, великою мірою ігнорували проблемні аспекти клієнтського досвіду. І це, відповідно та цілком очікувано, не створювало передумов і не дозволяло прогнозувати інтенсивне зростання, з достатніми для сталого розвитку бізнесу його темпами (рис. 3) [19].

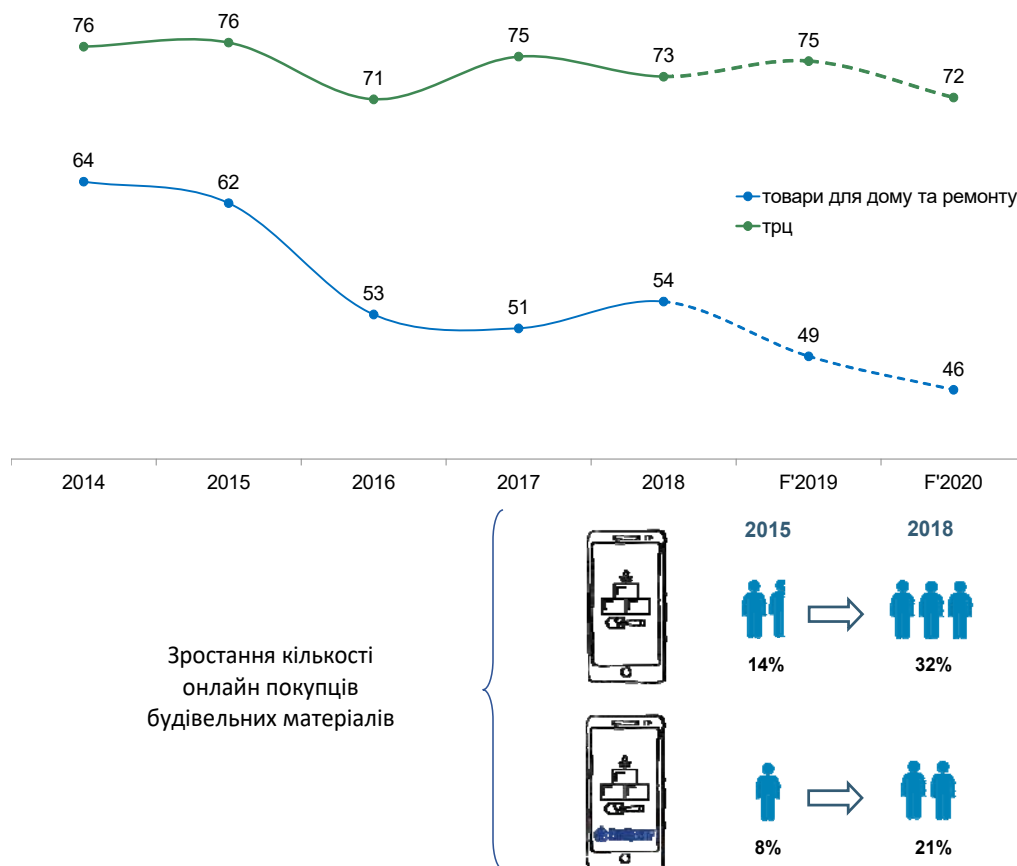


**Рис. 2. Найбільш критичні перешкоди розвитку маркетингу у компаніях, % респондентів**

*Джерело:* побудовано на основі [2]

Проте ситуації на грані виживання бізнесу, що спричинила пандемія COVID-19, примусили більшість компаній кардинально переглянути ставлення до ризиків, прийняттого рівня витрат та інших параметрів розвитку більш стабільних бізнес-моделей, у тому числі за контекстом проактивного характеру реалізації масштабних змін.

У кризовий період, на фоні дефіциту коштів, підприємствам довелося інтенсивно розвивати (формуєвати), зокрема, цифрові канали взаємодій зі споживачами і за нових форматів останніх активно забезпечувати позитивний досвід споживання клієнтам. Рівень змін, що було реалізовано, у тому числі за характеристиками трансформаційної гнучкості, інноваційності маркетингових підходів і рішень, чутливості до сигналів зворотного зв'язку тощо, за звичайного перебігу життя вбачалися б неможливими, неефективними, недосяжними щодо виконання передбачених завдань у короткі терміни часу.



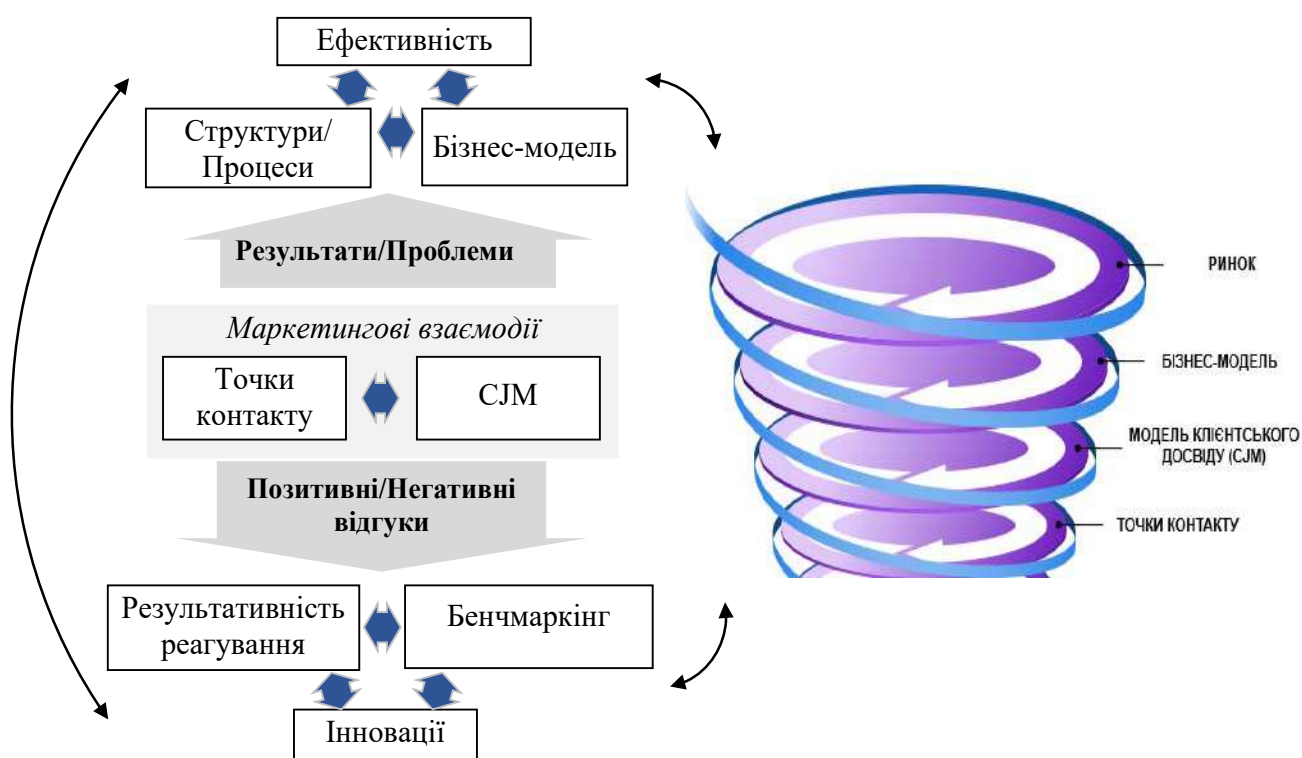
**Рис. 3. Прогнози параметрів розвитку бізнесу Епіцентр<sup>к</sup> (відвідуваності) у доковідний період, на фоні суміжних форматів торгівлі**

Джерело: побудовано на основі [19]

Забезпечення звичної для клієнтів або навіть виключної якості бізнес-процесів, а також і перш за все позитивних вражень від взаємодії з брендами, стало надзвичайно важливим за нових обставин конкуренції, зростання мінливості й непередбачуваності поведінки покупців. Багатьом компаніям у стислі строки необхідно було по-новому винайти унікальні аспекти позиціонування пропонувальних, нарощування їх цінності для споживачів, за складної кон'юнктури ринків і критичних економічних станів бізнесу, джерела його зростання. Так, використання штучного інтелекту в онлайн-бізнесі, відкриття окремих магазинів у власних торгових центрах та нарощування продажів FMCG-товарів, запуск мережі хімчисток – не повний перелік реалізованих під час війни у 2022-2023 рр. проєктів вже згадуваної вище мережі Епіцентр<sup>к</sup>.

Маркетингова інтеграція і координація зусиль усіх підсистем бізнесу, у тому числі взаємодій в межах розширених партнерських мереж, набула нової та критичної значущості, так саме як і передумов нарощування ефективності.

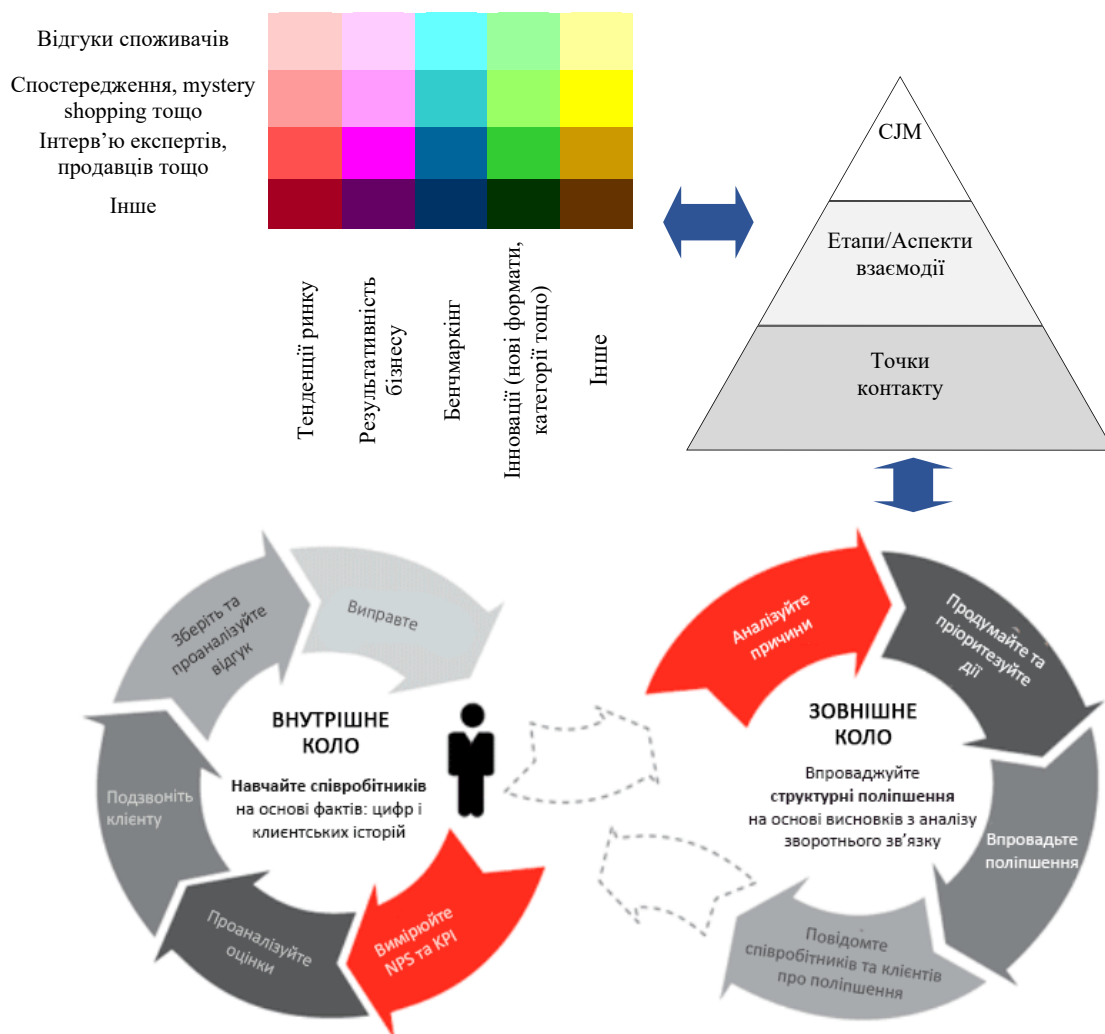
Спробуємо узагальнено представити найбільш продуктивні підходи в організації робіт з виявлення можливостей і напрямків оптимізації/удосконалення підсистем клієнтського досвіду для підприємств. За результатами реалізації дослідницьких і консалтингових проєктів можна констатувати варіативність послідовності типових кроків, яка зумовлюється особливостями бізнес-ситуацій і цілями компаній, рівнями опрацювання, гармонізації та інтеграції підсистем бізнес-, маркетинг- і CX-стратегій (рис. 4).



**Рис. 4. Імперативи та підсистеми стратегій зростання на основі досвіду**

*Джерело:* власна розробка

Зі схеми на рисунку легко побачити передбачену інтеграцію оцінок стратегічного та тактичного/оперативного рівнів (результативність бізнесу-конкретних ситуацій взаємодії), які тим не менш є результатами алгоритмічно відокремлених векторів пошуку важливих для розвитку бізнесу/клієнтського досвіду рішень (рис. 5). Представлена схематично логіка має переважно ілюстративний характер і відображає ключові взаємозв'язки і блоки робіт, які можливо доповнювати чи змінювати, залежно до завдань проєктування, особливостей бізнес-моделі чи взаємодій зі споживачами компаній.



**Рис. 5. Організація пошуку та опрацювання інсайтів щодо удосконалення взаємодій зі споживачами**

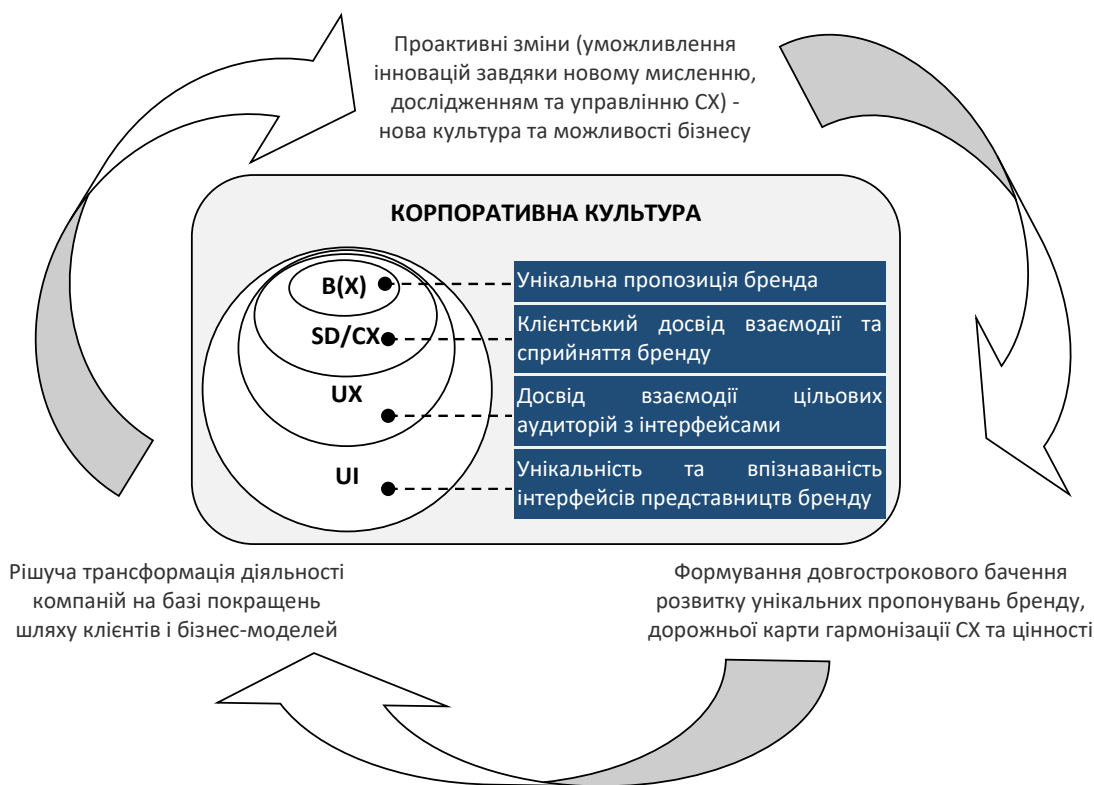
*Джерело:* розроблено з використанням [21]

Для ефективного управління взаємодіями зі споживачами сучасні компанії все більше потребують комплексного уявлення про особливості окремих етапів та шлях клієнта у цілому, чинники успішного і цінного клієнтського досвіду. При цьому сьогодні для високоприбуткових інвестицій у покращення досвіду клієнтів фахівцям необхідно потрібно інтерактивно отримувати персоналізовані сигнали від споживачів, а не лише фрагментарну інформацію за результатами опитувань покупців чи інших традиційних маркетингових досліджень.

За умов кризи оперативний рівень реагування на передумови або фактичні зміни клієнтського досвіду, параметрів споживання набуває масштабів і впливовості близького до стратегічно значущих. Так, у період останньої пандемії більше 30% споживачів експериментували, купуючи нові продукти/бренди [22]. Передусім, доступність останніх, що була забезпечена компаніями-постачальниками попри надзвичайні складнощі ситуації і

кардинальні зміни «правил гри», спонукала покупців до зміни стереотипної поведінки, виходу за межі зон комфорту. Результати подібних експериментів, коротко- і довгострокові відтоки споживачів надзвичайно критичні для ефективності бізнесу, підвищують конкурентоспроможність підприємств високим рівнем керованості складними, гнучкими, але надійними ланцюгами поставок.

Постійний моніторинг параметрів і характеристик клієнтського досвіду за контексту ринкових ситуацій різного масштабу і часових горизонтів впливовості дозволяє не лише виявити проблеми задоволеності споживачів, які потребують оперативного реагування, але й перспективних напрямків вдосконалення взаємодій з ними, коли інновації, бенчмаркінг тощо суттєво підвищують ефективність бізнес-моделей компаній на довгострокових горизонтах розвитку (рис. 6).



**Рис. 6. Рівні та засади інтеграції розвитку брендів та клієнтського досвіду**

Джерело: розроблено з використанням [4, 22]

Сталий розвиток бізнесу, створення нових можливостей на основі удосконалення клієнтського досвіду, підвищення ефективності взаємодій зі споживачами - передбачають необхідність змін у корпоративній культурі. Активізація використання прогресивних технологій та інструментів дизайн-мислення, міжфункціональної співпраці, машинного навчання та нової CX-аналітики – не є тут самодостатньою без глибинних якісних

трансформацій бізнес-моделей і систем [21, 22].

Зростання на основі клієнтського досвіду базується на глибокому розумінні проблем та незадоволених запитів споживачів, які перешкоджають зростанню бізнесу (ускладнений процес закупівлі товарів, погана інтеграція каналів, розриви і брак проактивності у комунікаціях та інших важелях підвищення рівня регулярних покупок тощо), що дозволяє дієво трансформувати ринкові і фінансові цілі в удосконалення «подорожей клієнтів» та конкурентспроможні бізнес-моделі з ефективними міжфункціональними взаємодіями усіх ланок компанії. Таким чином, перспективні цілі бізнесу формують нову цінність пропонуваних брендів та прозорий механізм ефективного виконання їх обіцянок.

**Висновки.** Результати численних досліджень засвідчують, що за сучасного прогресу маркетингу та комерції, а також бізнес-моделей компаній у цілому, зосередження на проактивному та всебічному покращенні досвіду споживачів, коло і цільові контингенти яких визначено за усіма напрямками розгортання обмінів благами, потенційно (з великою ймовірністю) забезпечує проривне зростання, з подвоєнням його темпів, відносно середніх для ринку значень.

Успішні маркетингові стратегії, що покращують досвід і підвищують задоволеність споживачів, позитивно відображаються на фінансових результатах підприємств через зростання перехресних продажів, збільшення частки товарів компаній у закупівлях в категорії тощо.

Можливості сучасної прогнозної аналітики, що базується зокрема на прогресивних технологіях машинного навчання, у тому числі застосунків штучного інтелекту, які лише набирають потужності і масштабу використання, проте з вражаючим вже зараз потенціалом інтеграції у бізнес-моделях підприємств, формують у розвитку маркетингу новітні стратегічні горизонти щодо сталого і високоприбуткового зростання.

За складних ситуацій на ринку надзвичайно важливим є час вживання керівниками підприємств заходів реагування на короткострокову і середньострокову перспективи для утримання/залучення споживачів. В останні роки найбільш дієвими були покращення стратегій ціноутворення, які гарантували, що пропозиції компаній залишаться актуальними для клієнтів у періоди інфляції, а також зміни позиціонування та диференціація товарів у роботі з перспективними (у тому числі стабільними) контингентами споживачів. Проте це не відмінняє стратегічної значущості довгострокових проєктів прогресивної трансформації клієнтського досвіду, системної оптимізації взаємодій бізнесу зі споживачами. Чим більше і швидше компанії розуміють рушійні сили ефективних взаємодій з клієнтами, запобігання їх вимушених експериментів, виснаження попиту та відтоку, проактивно використовуючи дані та аналітику ринків, тим швидше запускається цикл сталого зростання.

Модернізація підходів оцінювання ефективності управління клієнтським досвідом у маркетингу і комерції компаній, їх методик і показників, що враховують сучасні особливості організації аналітичного забезпечення рішень менеджменту щодо розвитку економічних підсистем різного рівня і масштабу, потребують подальшого удосконалення та завданнями у підготовці наступних публікацій.

### Список літератури

1. Aminetzah, D., Baroyan, A., Kravchenko, O., Denis, N., Dewilde, S., Ferreira, N., Revellat, J. & Verlan I. (2022). A reflection on global food security challenges amid the war in Ukraine and the early impact of climate change. <https://www.mckinsey.com/industries/agriculture/our-insights/a-reflection-on-global-food-security-challenges-amid-the-war-in-ukraine-and-the-early-impact-of-climate-change>
2. Milne, N. (2020). Positive Brand Friction: Generating growth and value from Customer Experience. <https://www.youtube.com/watch?v=zhZUP56Gqww>
3. Шафалюк М. С., Шафалюк О. К. Потенціал розвитку партнерських програм маркетингу за зміни контингентів і досвіду спільнот споживачів / О. К. Шафалюк, М. С. Шафалюк // Економіка та підприємництво: зб. наук. пр. – К.: КНЕУ, 2018. – № 41. – С. 59–68.
4. Bough, V., Ehrlich, O., Fanderl, H. & Schiff, R. (2023). Experience-led growth: A new way to create value. <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/experience-led-growth-a-new-way-to-create-value>
5. Laczkowski, K., Padhi, A., Rajagopal, N. & Sandrone, P. (2018). How OEMs can seize the high-tech future in agriculture and construction. <https://www.mckinsey.com/industries/automotive-and-assembly/our-insights/how-oems-can-seize-the-high-tech-future-in-agriculture-and-construction>
6. Шафалюк О.К. Гуманістична концепція споживача в маркетингу: [монографія] / О.К. Шафалюк. — К.: КНЕУ, 2008. — 200 с.
7. Fiocco, D., Harrison, L. & Plotkin, C. L. (2019). Cultivating the omnichannel farmer. <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/cultivating-the-omnichannel-farmer>
8. Bryan, Sh., Fiocco, D., Issler, M., Perdur, RS M. & Taksyak, M. (2020). Creating value in digital-farming solutions. <https://www.mckinsey.com/industries/agriculture/our-insights/creating-value-in-digital-farming-solutions>
9. Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2010). Marketing 3.0. From Products to Customers to the Human Spirit. John Willey & Sons. — 188 p.

10. Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0. Moving from Traditional to Digital*. John Willey & Sons. — 208 p.
11. Holmlund, M., Vaerenbergh, Y.V., Ciuchita, R., Ravald, A., Sarantopoulos, P., Ordenes, F.V. & Zaki, M. (2020), “Customer experience management in the age of big data analytics: A strategic framework”, *Journal of Business Research*, Vol. 116, pp. 356-365. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.022>
12. Suharto, S. & Yuliansyah, Y. (2023), “The Influence of Customer Relationship Management and Customer Experience on Customer Satisfaction”, *Integrated Journal of Business and Economics*, Vol. 7, № 1, pp. 403-417. <http://dx.doi.org/10.33019/ijbe.v7i1.641>
13. Rahman, S.M., Carlson, J., Gudergan, S.P., Wetzels, M. & Grewal, D. (2022), “Perceived Omnichannel Customer Experience (OCX): Concept, measurement, and impact”, *Journal of Retailing*, Vol. 98, № 4, pp. 611-632. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2022.03.003>
14. Bascur, C. & Rusu, C. (2020), “Customer Experience in Retail: A Systematic Literature Review”, *Applied Sciences* 10(21), 7644. <https://doi.org/10.3390/app10217644>
15. Bolton, R.N., McColl-Kennedy, J.R., Cheung, L., Gallan, A., Orsingher, C., Witell, L. & Zaki, M. (2018), "Customer experience challenges: bringing together digital, physical and social realms", *Journal of Service Management*, Vol. 29 No. 5, pp. 776-808. <https://doi.org/10.1108/JOSM-04-2018-0113>
16. Garcia, J. G., Castano, E.P., Garcia, J.S. & García, M.G. (2020), “Bibliometric analysis of the customer experience literature”, *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*, Vol. 36, № 2, 2137822. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2022.2137822>
17. Doyle, P. (2008). *Value-based Marketing* John Willey & Sons. – 384 p.
18. Danyliuk, V., Riepina, I., Shafalyuk, O., Kovylyna, M. & Nitsenko, V. (2020), “Functional and investment strategies of technical development of enterprises”, *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, № 3, pp. 115-121. <https://doi.org/10.33271/nvngu/2020-3/115>
19. Звіти Kantar TNS в Україні «ММІ Україна». <https://tns-ua.com/>
20. Debruyne, F. & Dullweber, A. (2015). *The Five Disciplines of Customer Experience Leaders*. <https://www.bain.com/insights/the-five-disciplines-of-customer-experience-leaders/>
21. Jayasuriya, D., Kasumova, A., Lal, Sh., Meilhac, L. & Seyfert A. (2021). *Benchmarking in the dairy industry: Strengthening performance amid double volatility*. <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/benchmarking-in-the-dairy-industry-strengthening-performance-amid-double-volatility>
22. Denis, N., Dilda, V., Kalouche, R. & Sabah, R. (2020). *Agriculture supply-chain optimization and value creation*. <https://www.mckinsey.com/industries/agriculture/our-insights/agriculture-supply-chain-optimization-and-value-creation>

## References

1. Aminetzah, D., Baroyan, A., Kravchenko, O., Denis, N., Dewilde, S., Ferreira, N., Revellat, J. & Verlan I. (2022). A reflection on global food security challenges amid the war in Ukraine and the early impact of climate change. <https://www.mckinsey.com/industries/agriculture/our-insights/a-reflection-on-global-food-security-challenges-amid-the-war-in-ukraine-and-the-early-impact-of-climate-change> [in English].
2. Milne, N. (2020). Positive Brand Friction: Generating growth and value from Customer Experience. <https://www.youtube.com/watch?v=zhZUP56Gqww> [in English].
3. Shafaliuk, M. S., Shafaliuk O. K. Potensial rozvytku partnerskykh proqram marketynhu za zminy kontynhentiv i dosvidu spilnot spozhyvachiv [“Potential for the development of partner marketing programs for the change of contingents and for the benefit of the spilnots”]. *Ekonomika ta pidpriemnytstvo*. 41. (2018): 59–68. [in Ukrainian].
4. Bough, V., Ehrlich, O., Fanderl, H. & Schiff, R. (2023). Experience-led growth: A new way to create value. <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/experience-led-growth-a-new-way-to-create-value> [in English].
5. Laczkowski, K., Padhi, A., Rajagopal, N. & Sandrone, P. (2018). How OEMs can seize the high-tech future in agriculture and construction. <https://www.mckinsey.com/industries/automotive-and-assembly/our-insights/how-oems-can-seize-the-high-tech-future-in-agriculture-and-construction> [in English].
6. Shafalyuk, O. (2008). Humanist Concept of a Consumer in Marketing. *KNEU* [in Ukrainian].
7. Fiocco, D., Harrison, L. & Plotkin, C. L. (2019). Cultivating the omnichannel farmer. <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/cultivating-the-omnichannel-farmer> [in English].
8. Bryan, Sh., Fiocco, D., Issler, M., Perdur, RS M. & Taksyak, M. (2020). Creating value in digital-farming solutions. <https://www.mckinsey.com/industries/agriculture/our-insights/creating-value-in-digital-farming-solutions> [in English].
9. Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0. From Products to Customers to the Human Spirit*. John Willey & Sons. — 188 p. [in English].
10. Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0. Moving from Traditional to Digital*. John Willey & Sons. — 208 p. [in English].
11. Holmlund, M., Vaerenbergh, Y.V., Ciuchita, R., Ravald, A., Sarantopoulos, P., Ordenes, F.V. & Zaki, M. (2020), “Customer experience management in the age of big data analytics: A

strategic framework”, *Journal of Business Research*, Vol. 116, pp. 356-365. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.022> [in English].

12. Suharto, S. & Yuliansyah, Y. (2023), “The Influence of Customer Relationship Management and Customer Experience on Customer Satisfaction”, *Integrated Journal of Business and Economics*, Vol. 7, № 1, pp. 403-417. <http://dx.doi.org/10.33019/ijbe.v7i1.641> [in English].

13. Rahman, S.M., Carlson, J., Gudergan, S.P., Wetzels, M. & Grewal, D. (2022), “Perceived Omnichannel Customer Experience (OCX): Concept, measurement, and impact”, *Journal of Retailing*, Vol. 98, № 4, pp. 611-632. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2022.03.003> [in English].

14. Bascur, C. & Rusu, C. (2020), “Customer Experience in Retail: A Systematic Literature Review”, *Applied Sciences* 10(21), 7644. <https://doi.org/10.3390/app10217644> [in English].

15. Bolton, R.N., McColl-Kennedy, J.R., Cheung, L., Gallan, A., Orsingher, C., Witell, L. & Zaki, M. (2018), "Customer experience challenges: bringing together digital, physical and social realms", *Journal of Service Management*, Vol. 29 No. 5, pp. 776-808. <https://doi.org/10.1108/JOSM-04-2018-0113> [in English].

16. Garcia, J. G., Castano, E.P., Garcia, J.S. & García, M.G. (2020), “Bibliometric analysis of the customer experience literature”, *Economic Research-Ekonomiska Istrazivanja*, Vol. 36, № 2, 2137822. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2022.2137822> [in English].

17. Doyle, P. (2008). *Value-based Marketing* John Willey & Sons. – 384 p. [in English].

18. Danyliuk, V., Riepina, I., Shafalyuk, O., Kovylyna, M. & Nitsenko, V. (2020), “Functional and investment strategies of technical development of enterprises”, *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, № 3, pp. 115-121. <https://doi.org/10.33271/nvngu/2020-3/115> [in English].

19. ZvIti Kantar TNS v UkraYinI «MMI UkraYina». <https://tns-ua.com/> [in Ukrainian]

20. Debruyne, F. & Dullweber, A. (2015). *The Five Disciplines of Customer Experience Leaders*. <https://www.bain.com/insights/the-five-disciplines-of-customer-experience-leaders/> [in English].

21. Jayasuriya, D., Kasumova, A., Lal, Sh., Meilhac, L. & Seyfert A. (2021). *Benchmarking in the dairy industry: Strengthening performance amid double volatility*. <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/benchmarking-in-the-dairy-industry-strengthening-performance-amid-double-volatility> [in English].

22. Denis, N., Dilda, V., Kalouche, R. & Sabah, R. (2020). *Agriculture supply-chain optimization and value creation*. <https://www.mckinsey.com/industries/agriculture/our-insights/agriculture-supply-chain-optimization-and-value-creation> [in English].