



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.2.119>

УДК 339.138:658.89

С. М. Лихолат,

к. е. н., доцент, доцент кафедри маркетингу і логістики,

Національний університет «Львівська політехніка»

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0517-6852>

П.-А. І. Шандала,

Національний університет «Львівська політехніка»

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-5881-7791>

КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЯ ПОНЯТТЯ CUSTOMER JOURNEY MAP ЯК ІНСТРУМЕНТА УПРАВЛІННЯ ЛОЯЛЬНІСТЮ СПОЖИВАЧІВ

S. Lykholat,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor

of the Department of Marketing and Logistics,

National University «Lviv Polytechnic»

P.-A. Shandala,

National University «Lviv Polytechnic»

CONCEPTUALIZATION OF THE CUSTOMER JOURNEY MAP AS A TOOL FOR CONSUMER LOYALTY MANAGEMENT

У статті розглянуто Customer Journey Map (CJM) як сучасний маркетинговий інструмент управління клієнтським досвідом в умовах глобальної цифровізації. Здійснено аналіз наукових публікацій та бізнес-джерел, які розкривають дефініцію карти шляху клієнта з позицій академічного та практико-орієнтованого підходів. Наведено авторське визначення CJM як динамічної схеми та «дорожньої карти» бізнес-структури до споживача. Зазначено, що використання цього інструменту дозволяє візуалізувати досвід клієнта, виявити «больові точки» та оптимізувати сервіс для досягнення комерційних цілей. Розглянуто основні елементи карти, зокрема персонажів, етапи шляху, канали взаємодії та емоційний стан споживача. Окреслено етапи розробки та ключові функції CJM у системі управління лояльністю. На прикладі досвіду відомих міжнародних компаній, таких як Starbucks, LEGO та Mailchimp, підтверджено ефективність інструменту у перетворенні викликів на стратегічні можливості для бізнесу. Окреслено перспективи подальших досліджень у напрямку адаптації CJM до мінливих умов українського ринку.

Amidst rapid global digitalization and intense market saturation, traditional marketing tools are diminishing in effectiveness. This necessitates innovative, human-centric approaches like the Customer Journey Map (CJM). This study conceptualizes CJM as a critical strategic instrument for holistic customer experience management and fostering brand loyalty. In Ukraine, customer-centricity has evolved from a competitive advantage into a survival imperative due to the full-scale war. The conflict compels businesses to adapt to shifting consumer behaviors, including heightened psychological sensitivity, forced migration, and logistical disruptions. Under these volatile conditions, optimizing the customer journey is vital for ensuring resilience, recovery, and maintaining market share. The research defines CJM's theoretical foundations, analyzing diverse definitions to bridge the gap between abstract design thinking and business application. A comparative analysis of approaches by Western scholars and Ukrainian agencies

highlights regional specificities, contrasting global models with local adaptability needs. A systematic approach categorizes elements, stages, and mapping types, encompassing both "current state" diagnostics to locate friction and "future state" modeling to envision ideal interactions. The author proposes an original definition of CJM as a "roadmap of a business structure to the customer"—a dynamic scheme capturing the consumer's path, actions, emotions, and pain points across all touchpoints. Core elements detailed include robust personas, journey stages (awareness, consideration, purchase, loyalty, advocacy), and omni-channel communication. Special attention is dedicated to "Moments of Truth" and "pain points," as resolving these bottlenecks is pivotal for brand loyalty. Key functions identified include cultivating visual empathy, dismantling organizational silos for inter-team alignment, and facilitating data-driven decisions. Despite limitations like subjectivity, CJM's value is validated through global cases: Starbucks' digital integration, LEGO's experience-driven recovery, and Mailchimp's UX optimization. The analysis confirms CJM as indispensable for customer-centricity. It transforms operational challenges into strategic opportunities, driving sales and advocacy. The study outlines perspectives for adapting CJM to the Ukrainian market and digital service landscapes.

Ключові слова: *Customer Journey Map (CJM), клієнтський досвід, лояльність споживачів, дорожня карта, больові точки, маркетингова стратегія.*

Keywords: *Customer Journey Map (CJM), customer experience, consumer loyalty, roadmap, pain points, marketing strategy.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями. В умовах тотальної цифровізації та безпрецедентних воєнних викликів, стратегічний успіх підприємства визначається не лише обсягами продажів, а насамперед здатністю гнучко синхронізувати внутрішні бізнес-процеси з реальним

емоційним та поведінковим шляхом клієнта. Впровадження **Customer Journey Map (CJM)** перетворює управління клієнтським досвідом зі статичного спостереження на динамічний інструмент прийняття своєчасних управлінських рішень. Це дозволяє бізнесу не просто фіксувати взаємодію, а превентивно виявляти критичні бар'єри, адаптуючи стратегію до різких ринкових трансформацій заради збереження стійкості та формування непохитної лояльності аудиторії навіть у кризових умовах

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми. Питання управління клієнтським досвідом та візуалізації шляху споживача перебувають у центрі уваги багатьох закордонних та вітчизняних дослідників. Фундаментальні основи досвіду клієнта як об'єкта управління закладені у працях К. Шоу [1], який акцентує на необхідності правильної побудови взаємодії для досягнення бізнес-результатів. Значний внесок у розвиток інструментарію дизайну досвіду зробили Е. Сіертс [2] та Дж. Калбах [11], чії роботи розкривають методологію створення ціннісних діаграм та мап досвіду.

Теоретичне осмислення Customer Journey Map (CJM) як складової сервісного мислення представлене у роботі М. Стікдорна [5], де мапування розглядається через призму дизайн-мислення. Практичні аспекти та покрокові керівництва з розробки карт шляху клієнта детально описані у дослідженнях К. Річардсона [3], Дж. Вайта [4] та Дж. Анґрейва [9]. Окрему увагу візуалізації «живого» досвіду користувача приділяють Дж. Альварес та П.-М. Леже [12], пропонуючи моделі збагачених карт шляху. Питання спільної творчості бізнесу та клієнта у процесі створення цінності досліджували В. Рамасвами та Ф. Гійяр [15].

Серед українських дослідників та практиків варто виділити внесок О. Сопільняк, яка аналізує теоретичні аспекти CJM у контексті вітчизняного наукового дискурсу. Практичне застосування інструменту в цифровому маркетингу та його вплив на лояльність розкрито у публікаціях фахівців

профільних агентств, зокрема М. Гузері (VAU Agency) [6], А. Романової (CASES Media) [8] та аналітиків компанії ITForce.

Дослідження практичної ефективності CJM на прикладі глобальних компаній, таких як LEGO та Mailchimp, представлене у роботах К. Хойєра [16] та Дж. Спула [17], що підтверджує універсальність цього інструменту для різних бізнес-моделей.

Попри ґрунтовний аналіз концепції Customer Journey Map у працях зазначених дослідників, питання єдиного термінологічного апарату та адаптації інструментарію до специфічних умов функціонування українського бізнесу в період воєнної нестабільності залишаються недостатньо висвітленими. Необхідність переосмислення теоретичних дефініцій та пошук практичних шляхів підвищення лояльності споживачів через візуалізацію їхнього шляху зумовлюють актуальність даного дослідження.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є теоретичне обґрунтування концепції Customer Journey Map як стратегічного інструменту управління клієнтським досвідом та розробка практичних рекомендацій щодо його використання для зміцнення лояльності споживачів в умовах ринкової нестабільності.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах глобальної цифровізації та насиченості ринку традиційні В умовах глобальної цифровізації та насиченості ринку традиційні маркетингові інструменти втрачають свою ефективність, поступаючись місцем інноваційним підходам. Одним із таких інструментів, що набув значного поширення, є Customer Journey Map (CJM) (карта шляху клієнта). Вона дозволяє не лише аналізувати, але й візуалізувати досвід споживача, що є ключовим для ухвалення стратегічних рішень. В Україні питання клієнтоорієнтованості набуло особливої актуальності. З початком повномасштабної війни український бізнес зіткнувся з безпрецедентними викликами: зміна споживчої поведінки, руйнування логістичних ланцюгів та загальна невизначеність. В цих умовах, розуміння та оптимізація шляху клієнта стає

не просто елементом конкурентної боротьби, а інструментом виживання та відновлення. Застосування CJM дає змогу оперативно адаптуватися до нових реалій, виявляти больові точки та будувати довготривалі відносини з клієнтами.

Таблиця 1. Огляд дефініції Customer journey map (CJM)

Автор та джерело	Дефініція
Колін Шоу [1]	...візуалізація досвіду взаємодії клієнта з компанією, що охоплює всі точки контакту від початкового усвідомлення потреби до післяпродажного обслуговування.
Ерік Сієртс [2]	...інструмент, який допомагає зрозуміти, як клієнти сприймають послуги, виявляючи емоції, думки та дії на кожному етапі взаємодії.
Кріс Річардсон [3]	...графічний план, що відображає весь шлях клієнта, ілюструючи всі взаємодії, канали та точки контакту протягом життєвого циклу клієнта з брендом.
Джанет Вайт [4]	...динамічна схема, що показує хронологічний розвиток відносин між клієнтом і компанією, розкриваючи ключові моменти, що впливають на прийняття рішень.
Марк Стікдорн [5]	...інструмент дизайн-мислення, який візуалізує досвід клієнта, щоб краще зрозуміти його поведінку та потреби, виявити можливості для інновацій та покращення сервісу.
Микита Гузеря [6]	...візуалізація шляху, який проходить ваш клієнт від першого контакту з брендом до здійснення покупки і далі.
ІТ-агентство ITForce [7]	...сукупність всіх варіантів життєвих циклів покупців. Вона візуалізує точки комунікації клієнта з продуктом компанії, а також враховує його сумніви, очікування та проблеми.
Анастасія Романова [8]	...карта взаємодії користувача з продуктом та брендом, яка ґрунтується на аналізі інтересів, потреб та поведінки цільової аудиторії. Це візуалізація точок контакту клієнта з компанією.

Джерело: Систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [1-8]

Огляд дефініції показує, що західні науковці, такі як Джанет Вайт [4] та Марк Стікдорн [5], розглядають CJM як комплексний інструмент дизайн-мислення та візуалізації. Їхні визначення підкреслюють, що це не просто схема, а динамічний інструмент для розуміння емоцій, поведінки та прийняття рішень клієнтом. Вони акцентують увагу на науковому та практичному підході до створення кращого досвіду.

Українські джерела, зокрема блоги та агенції (VAU Agency, ITForce, CASES Media [5, 7, 8]), сфокусовані на практичному застосуванні. Їхні дефініції є більш лаконічними та орієнтованими на бізнес-результат,

підкреслюючи, що карта шляху клієнта є інструментом для зростання продажів, лояльності та візуалізації точок контакту. Підкреслюють важливість аналізу потреб і поведінки аудиторії.

На основі аналізу представлених дефініцій, а також враховуючи як академічний, так і практичний підходи, можна сформувати авторське визначення CJM. На нашу думку, CJM - це візуальний інструмент, який відображає цілісний, хронологічний шлях клієнта, фіксуючи його дії, думки, емоції та взаємодію з компанією на кожному етапі. Це динамічна схема, що допомагає виявити як позитивний досвід, так і больові точки, дозволяючи бізнесу поглянути на свої процеси з точки зору споживача, аби оптимізувати сервіс, підвищити лояльність та досягти поставлених комерційних цілей. Тобто, це дорожня карта бізнес-структури до клієнта.

Кожна карта до клієнта складається з кількох основних елементів, які дозволяють глибоко зрозуміти досвід споживача [9]:

1. персонаж клієнта (Customer persona) - це узагальнений, вигаданий образ ідеального клієнта, створений на основі реальних даних. Він містить інформацію про демографічні характеристики, цілі, потреби та больові точки. Персонаж допомагає команді зосередитися на конкретних потребах і почуттях клієнта;

2. етапи шляху (Stages of the Journey) - це послідовні фази, через які проходить клієнт під час взаємодії з компанією. Типові етапи включають [11, 13]:

- усвідомлення (Awareness): клієнт дізнається про проблему або потребу,
- розгляд (Consideration): клієнт досліджує доступні рішення,
- покупка (Purchase): клієнт приймає рішення та здійснює транзакцію,
- використання/лояльність (Usage/Loyalty): клієнт використовує продукт і формує ставлення до бренду,
- адвокація (Advocacy): клієнт рекомендує продукт іншим;

3. дії та канали (Actions & channels) - це конкретні дії, які виконує клієнт на кожному етапі (наприклад, пошук в Google, звернення до служби підтримки). Канали – це платформи або точки контакту, які використовуються для цих дій (вебсайт, мобільний додаток, соціальні мережі, фізичний магазин);

4. емоції та больові точки (Emotions & pain points) - ця частина дорожньої карти фіксує емоційний стан клієнта на кожному етапі. Больові точки (Pain points) — це негативні переживання або труднощі, з якими стикається клієнт. Їх виявлення є критично важливим для покращення досвіду;

5. можливості для покращення (Opportunities for improvement) формуються на основі аналізу больових точок команда генерує ідеї та рішення для усунення проблем і підвищення задоволеності клієнтів.

Дорожні карти до клієнта можуть бути адаптовані під різні цілі та завдання. Основні види [10]:

1. поточна карта (Current state map) найпоширеніший тип. Ця карта візуалізує поточний досвід клієнта "як є" та допомагає виявити існуючі больові точки та проблеми, які потребують негайного вирішення,

2. майбутня карта (Future state map) відображає бажаний, ідеальний досвід клієнта, до якого прагне компанія, допомагає розробити стратегію,

3. карта "День з життя" (Day-in-the-life map). Цей вид карти фокусується не лише на взаємодії з конкретною компанією, а на всьому дні клієнта,

4. карта сервісного ландшафту (Service blueprint) є більш деталізований варіант карти до клієнта. Вона відображає не тільки дії клієнта, а й внутрішні процеси та дії співробітників, які відбуваються "за лаштунками" (наприклад, підтримка, технології, бек-офіс).

Розробка CJM — це структурований і послідовний процес, який вимагає глибокого занурення в досвід клієнта. Це не одноразова дія, а методичний підхід, що дозволяє отримати дані та створити ефективну

стратегію. Цей процес можна розділити на кілька ключових етапів, кожен з яких є необхідним для створення деталізованої та дієвої карти. CJM передбачає наявність таких етапів [11]:

- визначення цілей. Перш ніж почати, необхідно розуміти для чого створюється карта. Яку проблему намагаємося вирішити?
- дослідження. Це найважливіший етап, що передбачає збір даних про клієнтів за допомогою якісних (інтерв'ю, фокус-групи) та кількісних (опитування, аналітика) методів;
- створення персонажів. На основі даних формуються деталізовані профілі типових представників цільової аудиторії — персонажі клієнтів);
- визначення етапів. Шлях клієнта розділяється на логічні фази, від першого знайомства з брендом до після продажного обслуговування;
- візуалізація. На цьому етапі вся зібрана інформація (дії, емоції, больові точки, канали) наноситься на візуальну карту;
- аналіз та оптимізація. Завершальний етап, де карта використовується для аналізу виявлених проблем, пошуку можливостей для покращення та розробки конкретних рішень.

Аналіз шляху клієнта ґрунтується на трьох ключових елементах, що дозволяють створити повну картину його досвіду [12, 13]:

1. точки контакту (Touchpoints) - це всі канали та моменти, через які клієнт взаємодіє з брендом. Вони охоплюють як цифрові, так і фізичні дотики канали комунікації;

2. точки болю (Pain points). Ці елементи вказують на ті аспекти взаємодії, що викликають у клієнта незадоволення. Виявлення та усунення перешкод є фундаментальним для підвищення загального рівня задоволеності клієнта;

3. моменти істини (Moments of truth) - це критичні, переломні моменти, в яких клієнт формує своє ставлення до бренду та приймає рішення про подальшу взаємодію. Це може бути позитивний досвід або негативний. Саме ці моменти є вирішальними для формування лояльності.

CJM — це потужний інструмент, який виконує кілька ключових функцій, що допомагають стати більш клієнтоорієнтованим:

1. візуалізація та емпатія. CJM візуально представляє весь шлях клієнта, що дозволяє зрозуміти його досвід, сприяє розвитку емпатії до клієнта;

2. виявлення "больових точок". Основна функція CJM — ідентифікація проблемних моментів, які створюють дискомфорт для клієнта. Це дає змогу зосередити зусилля на найважливіших проблемах;

3. оптимізація та покращення досвіду. CJM служить основою для розробки стратегій. Аналізуючи карту, компанія може визначити, які процеси, продукти чи послуги потребують вдосконалення, щоб усунути "больові точки";

4. узгодження між командами. Карта шляху клієнта є єдиним джерелом інформації про клієнта для всіх відділів компанії: маркетингу, продажів, підтримки, розробки продукту. Це допомагає узгодити їхні зусилля в розрізі покращенням досвіду клієнта на окремому етапі;

5. прийняття рішень на основі даних. Замість припущень, CJM надає структуровані дані про клієнтський досвід. Це дозволяє приймати обґрунтовані рішення, спрямовані на підвищення лояльності клієнтів та зростання прибутку.

CJM має певні недоліки:

1. суб'єктивність. CJM створюється на основі гіпотез або обмежених даних, що може призвести до неточних висновків та інтерпретації емоцій клієнта;

2. швидка втрата актуальності. Споживча поведінка та ринок постійно змінюються. Застаріла CJM може вводити в оману. Це вимагає регулярного оновлення карти, що є ресурсомістким процесом;

3. ілюзія повноти. CJM може створити враження, що компанія розуміє весь шлях клієнта. Деякі взаємодії можуть бути втрачені;

4. складність у реалізації. Створення деталізованої та достовірної CJM вимагає значних ресурсів;

5. не враховує внутрішні процеси. CJM фокусується виключно на досвіді клієнта та не показує, що відбувається "за лаштунками".

Однак, ефективність CJM підтверджується досвідом відомих фірм. Яскравими прикладами використання CJM можна назвати досвід Starbucks [14]. Керівництво Starbucks помітило, що клієнти відчують дискомфорт та стрес через черги, складність замовлення. Ці "больові точки" негативно впливали на загальний досвід. За допомогою CJM компанія візуалізувала шлях клієнта, ідентифікувавши критичні моменти та розробила мобільний додаток із функцією "Mobile order & pay". Це дозволило клієнтам заздалегідь зробити та оплатити замовлення, а потім просто забрати його, оминаючи чергу. Результатом стало зменшення часу очікування, покращення досвіду клієнтів і, як наслідок, зростання продажів та лояльності до бренду.

Компанія LEGO усвідомила, що її цільова аудиторія змінилася — тепер це не тільки діти, а й дорослі [15, 16]. Наявний маркетинг не враховував потреби нової аудиторії. CJM виявила, що дорослі шукають спільноту для обміну досвідом та визнання. У відповідь було запущено платформу LEGO Ideas, де користувачі можуть ділитися своїми моделями та голосувати за проекти інших. Результатом стало перетворення дорослих шанувальників на адвокатів бренду, які стали джерелом інноваційних продуктів і, як наслідок, відбулося зростання продажів серед нової цільової аудиторії.

Mailchimp, сервіс email-маркетингу, зіткнувся з високим відтоком нових користувачів [17, 18]. Вони часто залишали платформу на етапі першого запуску, оскільки процес здавався занадто складним. Компанія використала CJM, щоб проаналізувати шлях клієнта. Було виявлено, що "больовою точкою" є етап створення першої розсилки. У відповідь Mailchimp повністю переробив інтерфейс, зробивши його більш інтуїтивно зрозумілим, додав покрокові інструкції, які ведуть користувача від початку до кінця.

Результатом стало зменшення відтоку клієнтів, покращення їх першого досвіду, зростання аудиторії.

Як показують успішні приклади (Starbucks, LEGO, Mailchimp), CJM є сучасним маркетинговим інструментом, який допомагає перетворювати проблеми на можливості, що призводить до зростання продажів та лояльності. В цілому, Customer journey map є незамінним інструментом для будь-якої компанії, яка прагне стати по-справжньому клієнтоорієнтованою.

Висновки та перспективи подальших розвідок

Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що в умовах глобальної цифровізації та безпрецедентних викликів для українського бізнесу, Customer Journey Map (CJM) трансформується з допоміжного інструменту дизайну у стратегічний фундамент управління клієнтським досвідом. Систематизація теоретичних підходів дала змогу сформулювати авторське визначення CJM як динамічної дорожньої карти бізнес-структури до клієнта, що інтегрує в собі не лише хронологію взаємодії, а й глибокий емоційний контекст, бар'єри та «моменти істини».

Аналіз практичного досвіду світових лідерів, таких як Starbucks, LEGO та Mailchimp, підтверджує, що ефективність карти шляху клієнта базується на її здатності візуалізувати приховані потреби аудиторії та синхронізувати роботу міжфункціональних команд підприємства. Встановлено, що для вітчизняних компаній використання CJM є критично важливим чинником адаптації до змін споживчої поведінки, спричинених війною, оскільки інструмент дозволяє приймати своєчасні управлінські рішення, мінімізувати втрати на шляху до конверсії та будувати довгострокову емоційну лояльність.

Перспективи подальших розвідок у даному напрямі полягають у розробці галузевих методик побудови CJM для специфічних сегментів українського ринку (зокрема, сфери послуг та e-commerce) в умовах післявоєнного відновлення. Окремої уваги потребує дослідження автоматизації процесу мапування за допомогою технологій штучного

інтелекту та Big Data для створення адаптивних карт шляху клієнта у режимі реального часу.

Література

1. Shaw C. Customer experience: how to get it right. FT Press, 2014. 256 p.
2. Sierts E. Experience design: a new approach to business. BIS Publishers, 2011. 224 p.
3. Richardson C. Customer journey mapping: a practical guide. Wiley, 2010. 200 p.
4. White J. Mapping the customer journey: the art and science of designing better experiences. Palgrave Macmillan, 2015. 248 p.
5. Stickdorn M. This is service design thinking. Wiley, 2014. 448 p.
6. Гузеря М. Карта шляху клієнта: ефективний інструмент для підвищення лояльності та збільшення продажів / VAU Agency. 2025. URL: <https://vau.ua/blog/map-puti-klienta/> (дата звернення: 04.09.2025).
7. ITForce. Customer journey map / Блог ITForce. 2025. URL: <https://itforce.ua/blog/customer-journey-map> (дата звернення: 04.09.2025).
8. Романова А. Що таке customer journey map? / CASES Media. 2025. URL: <https://cases.media/article/shcho-take-customer-journey-map> (дата звернення: 04.09.2025).
9. Angrave J. Journey mapping experience: a practical guide to preparing, facilitating and sharing the value of customer journey mapping. de Gruyter GmbH, Walter, 2020.
10. Clinehens J. L. CX that sings: an introduction to customer journey mapping. Independently Published, 2020.
11. Kalbach J. Mapping experiences: a complete guide to creating value through journeys, blueprints, and diagrams. 2nd ed. O'Reilly Media, 2020.

12. An enriched customer journey map: how to construct and visualize a global portrait of both lived and perceived users' experiences? / J. Alvarez, P-M. Léger et al. // *Designs*. 2020. Vol. 4, no. 3.
13. Kueanrat Y., Papagiannidis S., Alamanos E. Going on a journey: a review of the customer journey literature // *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 125. P. 336-353.
14. Сопільняк О. Customer journey map: теоретичний аспект // *Економіка та суспільство*. 2021. № 22.
15. Ramaswamy V., Gouillart F. The power of co-creation: build it with the crowd, and they will come // *Harvard Business Review*. 2010. URL: <https://hbr.org/2010/01/the-power-of-co-creation> (дата звернення: 04.09.2025).
16. Hoyer K., Steege A., Stiggelbout L. S. The LEGO company's innovation journey to a sustainable business model // *Journal of Business Strategy*. 2021. Vol. 42, no. 5.
17. Spool J. The UX of Mailchimp: a case study in customer journey mapping / *User Interface Engineering*. 2025. URL: <https://articles.uie.com/the-ux-of-mailchimp/> (дата звернення: 04.09.2025).
18. Fritz C. How Mailchimp uses user-centered design to drive business goals / *Mailchimp Blog*. 2025. URL: <https://mailchimp.com/developer/guides/user-centered-design/> (дата звернення: 04.09.2025).

References

1. Shaw, C. (2014), *Customer experience: how to get it right*, FT Press, London, UK.
2. Sierts, E. (2011), *Experience design: a new approach to business*, BIS Publishers, Amsterdam, Netherlands.
3. Richardson, C. (2010), *Customer journey mapping: a practical guide*, Wiley, Hoboken, USA.

4. White, J. (2015), *Mapping the customer journey: the art and science of designing better experiences*, Palgrave Macmillan, London, UK.
5. Stickdorn, M. (2014), *This is service design thinking*, Wiley, Hoboken, USA.
6. Huzeria, M. (2025), "Customer journey map: an effective tool for increasing loyalty and increasing sales", *VAU Agency*, [Online], available at: <https://vau.ua/blog/map-puti-klienta/> (Accessed 04 September 2025).
7. ITForce (2025), "Customer journey map", *Blog ITForce*, [Online], available at: <https://itforce.ua/blog/customer-journey-map> (Accessed 04 September 2025).
8. Romanova, A. (2025), "What is a customer journey map?", *CASES Media*, [Online], available at: <https://cases.media/article/shcho-take-customer-journey-map> (Accessed 04 September 2025).
9. Angrave, J. (2020), *Journey mapping experience: a practical guide to preparing, facilitating and sharing the value of customer journey mapping*, Walter de Gruyter GmbH, Berlin, Germany.
10. Clinehens, J.L. (2020), *CX that sings: an introduction to customer journey mapping*, Independently Published, USA.
11. Kalbach, J. (2020), *Mapping experiences: a complete guide to creating value through journeys, blueprints, and diagrams*, 2nd ed, O'Reilly Media, Sebastopol, USA.
12. Alvarez, J. and Léger, P-M. (2020), "An enriched customer journey map: how to construct and visualize a global portrait of both lived and perceived users' experiences?", *Designs*, vol. 4, no. 3.
13. Kueanrat, Y. Papagiannidis, S. and Alamanos, E. (2021), "Going on a journey: a review of the customer journey literature", *Journal of Business Research*, vol. 125, pp. 336-353.
14. Sopilniak, O. (2021), "Customer journey map: theoretical aspect", *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 22.

15. Ramaswamy, V. and Gouillart, F. (2010), “The power of co-creation: build it with the crowd, and they will come”, *Harvard Business Review*, [Online], available at: <https://hbr.org/2010/01/the-power-of-co-creation> (Accessed 04 September 2025).
16. Hoyer, K. Steege, A. and Stiggelbout, L.S. (2021), “The LEGO company's innovation journey to a sustainable business model”, *Journal of Business Strategy*, vol. 42, no. 5.
17. Spool, J. (2025), “The UX of Mailchimp: a case study in customer journey mapping”, *User Interface Engineering*, [Online], available at: <https://articles.uie.com/the-ux-of-mailchimp/> (Accessed 04 September 2025).
18. Fritz, C. (2025), “How Mailchimp uses user-centered design to drive business goals”, *Mailchimp Blog*, [Online], available at: <https://mailchimp.com/developer/guides/user-centered-design/> (Accessed 04 September 2025).

Отримано редакцією журналу / Received: 22.01.26

Прорецензовано / Revised: 28.01.26

Схвалено до друку / Accepted: 19.02.26