

Лісіца В. В.,  
к.е.н., доц., доцент кафедри комерційної діяльності та підприємництва, ВНЗ Укоопспілки  
“Полтавський університет економіки і торгівлі”, м. Полтава

## УПРАВЛІННЯ СПОЖИВЧИМ ДОСВІДОМ У РИТЕЙЛІ: ТРЕНДИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

**Анотація.** В статті досліджується досвід споживачів в умовах розвитку цифрових технологій, що кардинально змінюють умови ведення бізнесу з точки зору побудови довгострокових відносин зі споживачами та призводять до формування нової культури споживання в сфері ритейлу; аналізуються методи оцінки споживчого досвіду; узагальнюються рекомендації щодо управління споживчим досвідом. Акцентовується увага на тому, що нові концепції і поняття, що обґрунтовують процес взаємодії споживачів із продавцями, передбачають застосування нових, більш складних відносин з споживачами, управління точками контакту з ними для забезпечення довгострокової лояльності клієнтів. Визначаються перспективи подальших досліджень, що пов'язані з розробкою інструментарію щодо формування досвіду споживачів та управління ним з урахуванням специфіки діяльності вітчизняних ритейлерів.

**Ключові слова:** ритейл, споживач, досвід споживачів, управління досвідом споживачів, задоволеність.

Lisitsa V.V.,  
Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of Department of Commercial Activity and Entrepreneurship, Higher Educational Establishment of Ukoopspilka “Poltava University of Economics and Trade”, Poltava

## MANAGEMENT OF CONSUMER EXPERIENCE IN RETAIL: TRENDS AND PROSPECTS

**Abstract.** The article investigates the experience of consumers in the development of digital technologies, which fundamentally change the conditions of doing business in terms of long-term relationships with consumers and lead to the formation of a new consumption culture in the retail sector, examines methods for evaluating consumer experience; summarizes recommendations for managing consumer experience. The emphasis is on the fact that new concepts that substantiate the process of interaction between consumers and sellers involve the applying of new, more complex relationships with consumers, managing points of contact with them to ensure long-term customer loyalty. The prospects for further research are determined, which are related to the development of tools for building and managing consumer experience, taking into account the specifics of the activities of domestic retailers.

**Key words:** retail, consumers, customer experience, customer experience management, satisfaction.

**Постановка проблеми.** Сучасний ритейл характеризується високою конкуренцією, розвитком мульти- та омніканальності, пошуком рішень щодо забезпечення відповідного трафіку та побудови взаємовідносин зі споживачами. Offline-ритейл поступово перетворюється з об'єктів “з рядами стелажів і полиць” у центри побудови відносин зі споживачем та формування їх клієнтського досвіду [1; 2]. Сучасний висококонкурентний ринок ритейлу

передбачає, що без пропозиції споживачам інтуїтивно зрозумілого продукту та високої якості обслуговування неможливо ефективно розвивати роздрібний бізнес.

Цифрові технології перетворили традиційний процес прийняття рішення споживачем щодо купівлі товарів/послуг на складно прогнозований, що ґрунтується на значній кількості точок контакту між споживачем та ритейлером. “Новий” покупець

поінформований, “підключений”, раціональний, постійно змінює свої переваги; використовує від трьох і більше каналів для пошуку та придбання товарів; не довіряє продавцю та аналізує інформацію про товар самостійно за допомогою соціальних мереж та інших джерел; не лояльний до конкретного ритейлера та здійснює покупки там, де йому зручно; висуває підвищені вимоги та очікування від емоційного фону магазинів. Тому для зростання обсягів продажу роздрібним компаніям необхідно не тільки знати власних клієнтів, історію їх купівель та запитів, уподобання, соціальний статус, а й ефективно використовувати цю інформацію на всіх етапах спілкування з ними, забезпечувати єдиний та зручний споживчий досвід купівлі в усіх використовуваних ритейлерами каналах продажу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання формування споживчого досвіду (Customer Experience, CX) та процесу управління споживчим досвідом (Customer Experience Management, CEM) розглядаються в працях зарубіжних дослідників, зокрема К. Форнелла, Б. Шмитта, Ф. Райхельда, Тімоті Л. Кейніна, Ежена В. Андерсона та ін. [3; 4; 5; 6; 7]. Вітчизняні автори, що досліджують питання формування та управління досвідом споживачів, переважно концентрують свою увагу на банківському, готельно-ресторанному та деяких інших, пов'язаних з наданням окремих видів послуг, секторах [8; 9]. В сфері ритейлу ці питання здебільшого обговорюються в межах бізнес-конференцій та бізнес-форумів, а результати представлені у стислих звітах відповідних професійних видань та дослідженнях консалтингових компаній.

**Постановка завдання.** Метою даної статті є дослідження сутності споживчого досвіду та управління ним у сфері ритейлу, визначення основних тенденцій, проблем та напрямів застосування в діяльності вітчизняних ритейлерів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В більшості наукових джерел процес прийняття рішення про покупку визначається як лінійна багатоетапна модель, згідно з якою споживач проходить визначені етапи послідовно. Концепція лінійності, що запропонована Е. Левісом у 1896 р., базується на моделі AIDA: усвідомлення (Awareness), зацікавлення (Interest), бажання (Desire), купівля (Action). [7] Подальший розвиток запропонованого лінійного підходу з фіксованими стадіями знайшов відображення в моделі Ховарда-Шеса (кінець 60-х років), яка передбачає вплив комбінації різних факторів на вибір товару споживачем у межах п'яти стадій прийняття рішення про покупку: залучення уваги; сприйняття товару споживачем; формування відношення до товару; виникнення бажання придбати товар; здійснення покупки. Сучасний розвиток інформаційних технологій суттєво вплинув на лінійні моделі прийняття рішення споживачем про покупку з точки зору неможливості отримати передбачувані результати. У першу чергу це викликано тим, що інформаційне середовище, в якому перебуває споживач, є динамічним, а інформаційний потік - безперервним, що не призводить до послідовного звуження кількості варіантів рішення споживача відносно покупки, а лише сприяє появі

нових на будь-якому етапі прийняття рішення про покупку [7].

Висока швидкість зміни споживчих переваг, постійне зростання вимог споживачів до якості товарів/послуг, рівня сервісу та емоційного досвіду вимагає від ритейлерів запровадження сучасних бізнес-моделей обслуговування покупців, які ґрунтуються на:

- диференційованості пропозиції як за ціною, так і за рівнем сервісу та атмосфери, забезпечуючи таким чином внутрішній ритейл-простір унікальністю та ідентичністю;
- сегментації цільових груп, яка допомагає сформуванню комунікаційну та сервісну моделі їх обслуговування;
- клієнтоцентричності, яка фокусується на запитах цільової аудиторії, що дозволяє запропонувати ефективну систему лояльності та збільшувати кількість повторних покупок;
- інтегрованої системи зворотного зв'язку та обміну інформацією зі споживачем.

Таким чином, параметрами “мінімуму” взаємодії зі споживачем у сфері ритейлу мають бути: обслуговування в онлайні, організація зворотного зв'язку зі споживачами, клієнтська аналітика і сегментація, аналіз фокусних зон з метою покращення пропонуваного товарів/послуг не менше ніж раз у рік.

Отже, сучасні клієнтоорієнтовані роздрібні компанії повинні відповідати таким вимогам: розуміти потреби та бажання покупців; володіти інформацією про різні їх типи; впливати на формування нових потреб покупців, завчасно та ініціативно визначати попит на товари/послуги та вводити їх в асортиментну матрицю; мати єдині стандарти обслуговування; постійно вдосконалювати заходи щодо формування та покращення досвіду споживачів.

Відповідно, пріоритетним напрямом розвитку сучасних роздрібних компаній є формування бізнес-моделей ритейлерів на основі концепції “Customer Experience” (CX), яка ґрунтується на положенні, що цінність пропозиції компанії сприймається споживачами в результаті отриманого досвіду та вражень. За даними Dimension Data, 82% компаній вважають клієнтський досвід однією з основних відмінностей від конкурентів, а 77,5% визначають його як основний показник ефективності стратегії [10].

У цілому більшість дослідників трактують термін “споживчий досвід” як сукупність всіх вражень, відчуттів та досвіду в результаті взаємодії споживача з компанією з метою задоволення існуючої потреби [9, 10].

Термін “управління споживчим досвідом” (Customer Experience Management, CEM) з'явився у 2003 р. й визначає процес всебічного управління досвідом споживача на всіх стадіях його взаємодії з компанією, продуктом/брендом/послугою. Управління споживчим досвідом націлене на покращення вражень та збільшення переваг, що отримують споживачі в процесі взаємодії з компанією, а також покликано зробити обслуговування ефективним та таким, що відповідає їх запитам.

CEM є найбільш актуальним для компаній, які взаємодіють із масовим споживачем на ринку з

високим рівнем конкуренції (до яких, в тому числі, належить і сфера ритейлу) та намагаються вирішити низку проблем, з якими вони стикаються в процесі своєї діяльності, а саме:

- необхідність підвищення лояльності споживачів до компанії/бренду;
- необхідність зростання розміру “середнього чеку”;
- збільшення кількості повторних продажів, адже наявна кількість є значно нижчою за прогнозований рівень;
- відтік споживачів до конкурентів, який перешкоджає стабільному розвитку компанії та ін.

Споживчий досвід формується з багатьох складових та стосується всього циклу взаємодії товару чи послуги з його постачальником: від моменту першого контакту з товаром/послугою (наприклад, реклами), факту покупки, періоду використання/споживання товару і до моменту завершення його використання/споживання.

Серед основних проблем вітчизняних роздрібних компаній, пов’язаних із запровадженням принципів клієнтоорієнтованості, формуванням та управлінням споживчим досвідом, експерти відзначають такі:

- відсутність/недосконалість корпоративної культури та недостатня залученість персоналу до стратегії компанії щодо надання позитивного споживчого досвіду, що призводить до формального дотримання стандартів обслуговування споживачів, відсутності проактивності та участі персоналу в розвитку компанії;
- незлагодженість роботи різних точок контакту та каналів компанії (back-office, front-office), відсутність відповідальності співробітників департаментів back-office за показники споживчого досвіду, що призводить до незацікавленості в оптимізації означених процесів і в підсумку негативно впливає на загальний рівень враження споживача від взаємодії з компанією;
- неефективна система комунікації зі споживачами (каналів зворотного зв’язку), що призводить до відсутності швидкої реакції компанії на негативний досвід споживачів (наприклад, на скарги покупців, відсутність або уповільненість відповідей на їх запити) та його перетворення у позитивний;
- неефективна система клієнтської аналітики, потенціал якої використовується не в повному обсязі. Значні недоліки наявні також у процесі трансформації результатів аналізу в конкретні дії щодо утримання та активізації споживачів, персоналізації рішень та послуг (експерти відзначають, що лише 23% серед опитаних учасників ринку формують споживчий досвід на основі профілів користувачів та аналітики) [11].

Більшість фахівців “задоволеність споживача” розглядають як результат складного психологічного процесу співставлення, яке здійснює споживач, коли він порівнює свій досвід споживання товару/послуги зі стандартом (ідеальним уявленням про товар/послугу). Для того, щоб управляти споживчим досвідом, необхідно налагодити зворотний зв’язок зі своїми споживачами та розуміти ієрархію їх цінностей. Це можливо лише за умов аудиту

споживчого досвіду в компанії та аналізу “шляху споживача” (Customer Journey, CJ), на основі яких формується СЕМ.

Основні етапи проекту з управління споживчим досвідом в компанії полягають у такому [12]:

1 етап. Аналіз поточної ситуації: аудит споживчого досвіду в компанії та аналіз “шляху споживача”; поточний стан задоволеності споживача наявним сервісом; оцінка показників задоволеності та порівняння їх з показниками конкурентів.

2 етап. Оцінка взаємодії зі споживачами (аналіз Customer Journey): проблемні зони та позитивні моменти в межах повного циклу обслуговування (від першого контакту до післяпродажного обслуговування); виділення проблемних зон з оцінкою важливості та складності кожної зони; оцінка ефективності функціонування каналів обслуговування споживачів.

3 етап. Сервіс-дизайн цільового досвіду споживачів (набір технік, які дозволяють прогнозувати та формувати бажаний досвід споживача в процесі вибору та споживанні товарів/послуг компанії): стандарти клієнтського сервісу та ключові параметри обслуговування; клієнтоорієнтована організаційна структура та процеси; заходи щодо їх впровадження.

4 етап. Впровадження та моніторинг оновлених процесів із клієнтського обслуговування та організаційної структури, сформованих на принципах безперервного удосконалення споживчого досвіду, що ґрунтуються на процедурах відстеження зворотного зв’язку та запровадження змін в обслуговування споживачів.

Зазначимо, що єдиної методики виміру лояльності споживачів та рівня їх задоволеності не існує. Компанії використовують такі системи показників оцінки споживчого досвіду, які, на їх погляд, максимально ефективно враховують сферу діяльності компанії та дозволяють підвищити якість обслуговування клієнтів компанії. Найпоширеніші показники виміру лояльності споживачів та рівня їх задоволеності представлені в табл. 1. Експерти [18] акцентують увагу на таких основних аспектах процесу виміру ступеня задоволеності споживачів у компанії.

По-перше, оцінювати якість обслуговування необхідно протягом всього “шляху споживача”, а не лише його загальний рівень або в окремих “точках контакту” (наприклад, факт оплати товару, повернення товару тощо).

По-друге, означений процес передбачає запровадження необхідних технічних рішень, що забезпечують зворотний зв’язок зі споживачами за різними каналами, збір, аналіз отриманих даних та їх трансформацію в багатофакторні звіти – дашборди, які забезпечують прозорість інформації та можливість її використовувати на всіх управлінських рівнях.

По-третє, необхідно постійно долати інертність мислення персоналу всередині компанії на всіх її організаційних рівнях, скорочувати розрив між персоналом, який на пряму взаємодіє з клієнтами, та отриманим зворотним зв’язком зі споживачами з метою набуття ними позитивного споживчого досвіду.

Таблиця 1

## Основні показники виміру лояльності та задоволеності споживачів

| Показники                                                                            | Опис                                                                                                                                                                                                                                                            | Методика проведення                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Застосування в системі KPI компанії                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                                                    | 2                                                                                                                                                                                                                                                               | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 4                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Індекс лояльності / Чистий індекс готовності рекомендувати (Net Promoter Score, NPS) | Один із основних індексів виміру лояльності клієнтів, який демонструє (у %) кількість клієнтів, що готові рекомендувати компанію (т. з. “промоутерів”) за мінусом клієнтів, що отримали негативний досвід в процесі взаємодії з компанією (т. з. “детракторів”) | “Оцініть вашу готовність рекомендувати компанію друзям/колегам/родичам”<br>10-бальна шкала оцінювання:<br>“Промоутери” — оцінки 9 або 10 балів<br>“Нейтралі” — оцінки 7 або 8 балів<br>“Детрактори” — оцінки від 0 до 6 балів                                                                                                                                   | Зростання показника NPS корелює зі зростанням кількості повторних купівель                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Індекс задоволеності клієнтів (Customer Satisfaction Index (CSI))                    | Демонструє рівень відповідності отриманого сервісу/продукту очікуванням клієнта                                                                                                                                                                                 | “Оцініть, наскільки ви задоволені отриманим сервісом/продуктом?”<br>Використовується шкала оцінювання від 1 до 100 балів                                                                                                                                                                                                                                        | Використання CSI: корегування технологічних процесів; проведення оперативного реінжинірингу основних бізнес-процесів компанії; виявлення вузьких місць на всіх етапах просування товару та його життєвого циклу                                                                                                                                                                                                          |
| Індекс лояльності покупців TLR (Temkin Loyalty Rating)                               | Вірогідність рекомендації друзям/знайомим.<br>Відсутність бажання купувати в іншій компанії.<br>Бажання здійснювати повторні покупки в цій компанії                                                                                                             | Компанія Temkin Group, використовуючи шкалу від 1 до 7, опитує покупців з метою виділити компанії, в яких були здійснені покупки/надані послуги за останні 60 днів                                                                                                                                                                                              | Отримання зворотного зв'язку зі споживачем, виявлення взаємозв'язку між досвідом клієнтів та їх лояльністю                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Показник працевитрат клієнта (Customer Effort Score, CES/Net Effort Score)           | Розраховується з метою виявлення перешкод та бар'єрів в процесі обслуговування клієнта                                                                                                                                                                          | Метод CES дозволяє розглянути ситуацію з точки зору клієнта, пропонуючи йому оцінити за 7-бальною шкалою від “Повністю не згодний” до “Повністю згодний” твердження: “Компанія зробила рішення моєї проблеми простим”.<br>Можуть також ставитися інші додаткові питання, які допоможуть в подальшому виявити причини, що ускладнюють процес вирішення проблеми. | Розрахунок показує:<br>- завищені очікування клієнтів не сприяють підвищенню лояльності;<br>- задоволеність не гарантує лояльність — дослідження показують слабкий зв'язок між задоволеністю клієнтів та їх майбутньою лояльністю;<br>- контакт клієнта зі службою підтримки знижує рівень лояльності;<br>- зменшення зусиль клієнтів щодо вирішення їх проблем є найкращим способом вплинути на зниження їх лояльності. |

Продовження табл. 1

| 1                                                                                                                                     | 2                                                                                                                                                                                                                                 | 3                                                                                                                                                                                                                            | 4                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Загальне відношення Sentiment/ Net sentiment                                                                                          | Джерелом виступають дані соціальних медіа, коментарі клієнтів, записи скарг/звернень                                                                                                                                              | Аналіз здійснюється за ключовими словами та фразами. Клієнтські коментарі класифікують на позитивні, нейтральні та негативні. Показник розраховується як різниця між кількістю позитивних та негативних відгуків/коментаріїв | Кількісний аналіз думок, настроїв, оцінок, відношення, емоцій і т. ін., які представлені в текстовому вигляді (огляди, блоги, твіти, коментарі тощо)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Надання послуги на належному рівні з першого разу (Right First Time/ 2+ contacts)                                                     | Пов'язаний з показником працевитрат клієнта та характеризує здатність компанії виконувати запит клієнта на належному рівні з першого разу. Надає інформацію в розрізі каналів за рівнем комфортності та ефективності використання | “Яка кількість звернень (електронних листів, дзвінків тощо) вам знадобилася, перш ніж ваші запити/проблема були вирішені?” Використовуються різні шкали оцінювання.                                                          | Використання в якості одного з показників КРІ підвищує:<br>- продуктивність роботи контакт-центру;<br>- створювану цінність для клієнта;<br>- стратегічну значимість для бізнесу компанії в цілому                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Емоційний підпис (Emotional signature)                                                                                                | Набір показників для виявлення емоційної складової в процесі відповіді на запитання                                                                                                                                               | Використовується понад 20 емоційних категорій для віднесення клієнтів до тієї чи іншої групи: руйнівники; такі, що вимагають уваги; такі, що рекомендують; такі, що підтримують тощо                                         | Має прикладне значення для показника NPS, підвищуючи його практичне застосування                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Індекс RAPID (Retention Advocacy and Purchasing index)                                                                                | Надає більш детальну інформацію про емоційну складову за рахунок відповідей на питання, що досліджують наміри клієнтів щодо придбання конкретного товару/послуги або щодо використання пропозиції іншої компанії                  | Використовуються до 11 змінних, що об'єднуються в 3 сегменти для оцінки позиції клієнта: утримання; підтримка; придбання/залучення                                                                                           | Вимірює три складові лояльності:<br>- Індекс збереження лояльності показує вірогідність переорієнтації/переходу клієнта на продукцію конкурента (характеризує відтік клієнтів);<br>- Індекс розповсюдження лояльності показує позитивне відношення клієнта до товару/послуги та поширення рекомендації іншим (характеризує притік клієнтів);<br>- Індекс лояльності придбання показує ступінь зростання споживацької активності (характеризує середній чек на одного клієнта). |
| Система управління взаємовідносинами всіх груп, що зацікавлені в діяльності компанії<br><br>TRI*M (MEASURING, MANAGEMENT, MONITORING) | Опитування усіх зацікавлених груп (“stakeholders”): співробітники (в т.ч. менеджмент), споживачі, акціонери, постачальники, дистриб'ютори, фінансові організації і аналітики, ЗМІ, громадські організації і т. п.                 | 4 критерії оцінки:<br>загальна оцінка;<br>бажання купувати, повторна купівля;<br>бажання рекомендувати;<br>конкурентні переваги                                                                                              | Виявлення факторів, які впливають на репутацію компанії.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

Джерело: складено автором на основі [6, 13, 14, 15, 16, 17]

Отже, досліджуючи “шлях споживача”, роздрібна компанія має шанс наблизитися до своїх покупців, отримати можливість управляти їх поведінкою та вибором конкретного товару, запропонувати ефективну систему клієнтського сервісу до моменту здійснення покупки, в момент її здійснення та після завершення.

Згідно з дослідженнями компанії GFK offline-магазини в подальшому будуть виконувати функцію формування вражень покупців, у той час як online-канали доповнюватимуть ці враження необхідним комфортом, швидкістю вибору та іншими перевагами, які притаманні саме цьому каналу продажу. В контексті управління споживчим досвідом основними характеристиками торгового простору майбутнього стануть:

- багатофункціональність використання, що дозволить забезпечити різноманітність досвіду споживачів;

- інтенсивність використання, можливість забезпечити оптимальний трафік, отримувати синергетичний ефект від різних видів діяльності споживачів у межах торгового простору;

- гнучкість використання: торговий простір має легко адаптуватися до змін та забезпечувати реалізацію різноманітних споживчих сценаріїв (наприклад, компанія “Apple” з 2016 року свої торгові об’єкти розглядає не як магазини, а як “громадський простір”, де відбуваються різні події, спрямовані на формування споживчого досвіду: місце для зустрічей, для демонстрації соціальних, культурних та інших проектів);

- “підключеність” торгового простору: здатність поєднувати цифрові та офлайн-інструменти, забезпечуючи безперервну комунікацію зі споживачами, стимулюючи продажі та збільшуючи їх залученість у процес покупок.

**Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі.** Підбиваючи підсумок, можна стверджувати, що вже зараз перед роздрібними компаніями постають важливі завдання щодо управління споживчим досвідом та його індивідуалізації. Сучасні бізнес-моделі обслуговування споживачів у сфері ритейлу мають бути зорієнтованими на довготривалі взаємовідносини з ними на основі зворотного зв’язку та запровадження відповідних змін в процес їх обслуговування. Перспективи подальших досліджень пов’язані з розробкою інструментарію щодо формування досвіду споживачів та управління ним з урахуванням специфіки діяльності вітчизняних ритейлерів.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Онлайн- и офлайн-торговля: грани стираются. Опыт совершения покупок в эпоху омниканальности [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.nielsen.com/content/dam/niensenglobal/eu/docs/reports/OmnichannelShopping-Brochure.pdf>.

2. Карта клиентского опыта: теория, практика, глобальные тренды [Электронный ресурс]. - Режим

доступа: <http://loyalty-world.ru/wp-content/uploads/2015/04/110935.pdf>.

3. Bernd H. Schmitt (2001). Experiential marketing [Электронный ресурс]. - Режим доступа : [http://web.krao.kg/6\\_marketing/0\\_pdf/3.pdf](http://web.krao.kg/6_marketing/0_pdf/3.pdf).

4. Сержантов А. А. Маркетинговые подходы к измерению и оценке потребительского опыта [Электронный ресурс] / А. А. Сержантов, М. В. Орлова. - Режим доступа : <https://cyberleninka.ru/article/n/marketingovye-podhody-k-izmereniyu-i-otsenke-potrebitelskogo-opyta>.

5. Fornell C., Rust R., Dekimpe M. The effect of customer satisfaction on consumer spending growth, Journal of Marketing Research. – 2010. - Т. 47. - № 1. - Рр. 28-35.

6. Рудская Е. Н. Клиентский опыт как инструмент конкурентоспособности коммерческих банков [Электронный ресурс] / Е. Н. Рудская, Г. А. Болохова // Молодой ученый. — 2016. — №11. — С. 937-948. - Режим доступа к журналу: <https://moluch.ru/archive/115/30407/>.

7. Мусатова Ж. Б. Трансформация моделей потребительского поведения и управление клиентским опытом [Электронный ресурс] / Б. Ж. Мусатова, И. И. Скоробогатых. - Режим доступа : [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_29661592\\_79275338.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_29661592_79275338.pdf).

8. Моргулец О. Б. Клиентоорієнтована модель сервіс-менеджменту [Електронний ресурс] / О. Б. Моргулец. - Режим доступу: [http://www.ej.kherison.ua/journal/economic\\_09/187.pdf](http://www.ej.kherison.ua/journal/economic_09/187.pdf).

9. Гронь О. В. Досвід споживачів як конкурентна перевага компанії в сучасних умовах [Електронний ресурс] / О. В. Гронь. - Режим доступу: [http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&S21P03=FILEA=&S21STR=binf\\_2015\\_7\\_49](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&S21P03=FILEA=&S21STR=binf_2015_7_49).

10. 19 определенных клиентского опыта: мнения экспертов [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://lpgenerator.ru/blog/2016/04/05/19-opredelenij-klientskogo-opyta-mneniya-ekspertov/>.

11. Тренды Customer Experience 2017. Практика применения в бизнесе [Электронный ресурс]. - Режим доступа : <https://cx-forum.ru/?p=804>.

12. Управление клиентским опытом: достигая максимума в обслуживании клиентов [Электронный ресурс]. - Режим доступа : <https://www.pwc.ru/ru/performance-improvement/assets/client-experience.pdf>.

13. Клиентоцентричность: метрики, практики, факты [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.akit.ru/wp-content/uploads/2013/03/client-service1.pdf>.

14. Navigating the Alphabet Soup of Survey Methodologies [Электронный ресурс]. - Режим доступа : <http://www.clicktools.com/wp-content/uploads/2014/03/Navigating-the-Alphabet-Soup-of-Survey-Methodologies.pdf>.

15. NPS и альтернативные показатели лояльности клиентов: критический обзор [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.epsi-rating.ru/blog/nps>.

16. Четыре способа как оценивать качество обслуживания клиентов [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://goodwix.com/chetyre-sposoba-kak-otsenivat-kachestvo-obsluzhivaniya-klientov/>.

17. Индекс лояльности клиентов NPS как метрика репутации компании [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://retailqa.ru/content/2016/11/6/Indeks-lojalnost-klientov-NPS-kak-metrika-reputacii-kompanii/#a1>.

18. 10 ведущих трендов клиентского опыта 2017. Исследования и аналитика [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://rusability.ru/internet-marketing/10-vedushhih-trendov-klientskogo-opyta-2017-issledovaniya-i-analitika/>.

19. Тренды та перспективы развития клиентского сервиса [Электронный ресурс]. - Режим доступа : [http://ccwf.ru/content/2017/materials\\_CCWF17/110930.pdf](http://ccwf.ru/content/2017/materials_CCWF17/110930.pdf).

## REFERENCES

1. Onlajn- i oflajn-torgovlja: grani stirajutsja. Opyt sovershenija pokupok v jepohu omnikanal'nosti, available at: <http://www.nielsen.com/content/dam/niensglobal/eu/docs/reports/OmnichannelShopping-Brochure.pdf>.

2. Karta klientskogo opyta: teorija, praktika, global'nye trendy, available at: <http://loyalty-world.ru/wp-content/uploads/2015/04/110935.pdf>.

3. Bernd H. Schmitt (2001), Experiential marketing, available at: [http://web.krao.kg/6\\_marketing/0\\_pdf/3.-pdf](http://web.krao.kg/6_marketing/0_pdf/3.-pdf).

4. Serzhantov, A. A. and Orlova, M. V. Marketingovy podhody k izmereniju i ocnke potrebitel'skogo opyta, available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/marketingovy-podhody-k-izmereniyu-i-otsenke-potrebitelskogo-opyta>.

5. Fornell C., Rust R. and Dekimpe M. (2010), The effect of customer satisfaction on consumer spending growth, *Journal of Marketing Research*, T. 47, № 1, pp. 28-35.

6. Rudskaja, E. N. and Bolohova, G. A. (2016), Klientskij opyt kak instrument konkurentosposobnosti kommercheskih bankov, *Molodoj uchenyj*, №11, s. 937-948, available at: <https://moluch.ru/archive/115/30407/>.

7. Musatova, Zh. B. and Skorobogatyh, I. I. Transformacija modelej potrebitel'skogo povedenija i upravlenie klientskim opytom, available at :

[https://elibrary.ru/download/elibrary\\_29661592\\_79275338.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_29661592_79275338.pdf).

8. Morhulets', O. B. Kliientoorientovana model' servis-menedzhmentu, available at: [http://www.ej.kher-son.ua/journal/economic\\_09/187.pdf](http://www.ej.kher-son.ua/journal/economic_09/187.pdf).

9. Hron', O. V. Dosvid spozhyvachiv iak konkurentna perevaha kompanii v suchasnykh umovakh, available at: [http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJR N&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILEA=&2\\_S21STR=binf\\_2015\\_7\\_49](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJR N&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILEA=&2_S21STR=binf_2015_7_49).

10. 19 opredelenij klientskogo opyta: mnenija jekspertov, available at: <http://lpgenerator.ru/blog/2016/04/05/19-opredelenij-klientskogo-opyta-mneniya-ekspertov/>.

11. Trendy Customer Experience 2017. Praktika primeneniya v biznese, available at: <https://cx-forum.ru/?p=804>.

12. Upravlenie klientskim opytom: dostigaja maksimuma v obsluzhivanii klientov, available at: <https://www.pwc.ru/russia/performance-improvement/assets/client-experience.pdf>.

13. Klientocentrchnost': metriki, praktiki, fakty, available at: <http://www.akit.ru/wp-content/uploads/2013/03/client-servise1.pdf>.

14. Navigating the Alphabet Soup of Survey Methodologies, available at: <http://www.clicktools.com/wp-content/uploads/2014/03/Navigating-the-Alphabet-Soup-of-Survey-Methodologies.pdf>.

15. NPS i al'ternativnye pokazateli lojal'nosti klientov: kriticheskij obzor, available at: <http://www.epsi-rating.ru/blog/nps>.

16. Chetyre sposoba kak ocenivat' kachestvo obsluzhivaniya klientov, available at: <https://goodwix.com/chetyre-sposoba-kak-otsenivat-kachestvo-obsluzhivaniya-klientov/>.

17. Indeks lojal'nosti klientov NPS kak metrika reputacii kompanii, available at: <http://retailqa.ru/content/2016/11/6/Indeks-lojalnosti-klientov-NPS-kak-metrika-reputacii-kompanii/#a1>.

18. 10 vedushhih trendov klientskogo opyta 2017. Issledovaniya i analitika, available at: <https://rusability.ru/internet-marketing/10-vedushhih-trendov-klientskogo-opyta-2017-issledovaniya-i-analitika/>.

19. Trendy ta perspektivy razvitija klientskogo servisa, available at: [http://ccwf.ru/content/2017/materials\\_CCWF17/110930.pdf](http://ccwf.ru/content/2017/materials_CCWF17/110930.pdf).