

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-24>

УДК 339.1

# ВИКОРИСТАННЯ КАРТ ЕМПАТІЇ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВАРІВ НА РИНКУ

## USING OF EMPATHY CARDS TO INCREASE THE COMPETITIVENESS OF GOODS IN THE MARKET

**Кірносова Марина Василівна**кандидат економічних наук, доцент,  
Одеський національний політехнічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4614-4929>**Савічевич Олена Петрівна**студентка,  
Одеський національний політехнічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7257-0091>**Kirnosova Maryna, Savichevych Olena**

Odessa National Polytechnic University

У статті розглядається побудова «карт емпатії» споживачів та їх використання для підвищення клієнтоорієнтованості бізнесу. Визначено актуальність використання даного інструменту для формування конкурентоспроможних товарних пропозицій. Розглянуто значення розуміння глибинних потреб споживачів у сучасних умовах ведення бізнесу. Визначено, для яких задач маркетингу доцільно розроблювати карти емпатії споживачів. Розглянуто процес побудови карти емпатії клієнта. Досліджено основні помилки при складанні карти емпатії. Визначено умови отримання ефективної карти емпатії, на основі якої можна приймати маркетингові рішення. Розглянуто значення емоційного інтелекту та когнітивної емпатії у розумінні потреб клієнтів підприємства. Визначено джерела отримання інформації для побудови карти емпатії.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, карта емпатії, клієнтоорієнтованість, поведінка споживача, товарна пропозиція, емоційний інтелект.

В статье рассматривается построение «карт эмпатии» потребителей и их использование для повышения клиентоориентированности бизнеса. Определена актуальность использования данного инструмента для формирования конкурентоспособных товарных предложений. Рассмотрено значение понимания глубинных потребностей потребителей в современных условиях ведения бизнеса. Определено, для каких задач маркетинга целесообразно разрабатывать карты эмпатии потребителей. Рассмотрен процесс построения карты эмпатии клиента. Исследованы основные ошибки при составлении карт эмпатии. Определены условия получения эффективной карты эмпатии, на основе которой можно принимать маркетинговые решения. Рассмотрено значение эмоционального интеллекта и когнитивной эмпатии в понимании потребностей клиентов предприятия. Определены источники получения информации для построения карты эмпатии.

**Ключевые слова:** конкурентоспособность, карта эмпатии, клиентоориентированность, поведение потребителя, товарное предложение, эмоциональный интеллект.

Fierce competition in many markets and consumer information overload require effective approaches to identifying the real needs of target audiences. The empathy card is one of the effective tools for identifying the deep needs of the client. With this tool, it is possible to satisfy consumers better than competitors. In today's business environment, customer orientation is becoming the main advantage in the struggle for the consumer. It is studying the conditions of effective use of empathy cards in determining the needs of target groups of consumers and providing them with the most effective offer in comparison with competitors. The article examines the importance of identifying the hidden needs of consumers. It is proved that drawing up a portrait of a consumer based only on socio-geographical features is no longer enough. Compilation of empathy maps allows you to get out of the image of the "average" consumer and visually provide an idea of the real needs of the client. Consumer empathy cards are using to solve marketing problems in the direction of improving the product offer, service and others. The essence of the development of empathy maps by their developer D. Gray is considered. He updated the map, adding the purpose of its compilation, moved the blocks "to whom the card is made" and "what he should do", the block about the thoughts

and feelings of the client from the outside to the middle of the "head" of the client. The external and then the internal ones are filled first, connected with the consumer's inner worldview, his pain, fears, disappointments and values, ideas about success, desires and dreams. The process of map development is considered. Not all companies and professionals have moved to the development of empathy cards according to the updated standard. The article also discusses the main mistakes that are making when developing a map of empathy and how to avoid them. Emphasis is placed on the importance of having high emotional intelligence in those professionals who are involved in building customer empathy maps. Sources of information for compiling empathy maps have been identified.

**Keywords:** competitiveness, empathy card, customer orientation, consumer behavior, product offer, emotional intelligence.

**Постановка проблеми.** У сучасному світі в умовах все зростаючих та мінливих потреб споживачів кожен виробник прагне краще дізнатися свого клієнта, його звички, почуття, психічний стан саме за рахунок емпатії. Емпатія полягає у розумінні стосунків, почуттів та психічного стану інших у формі співчуття. За допомогою складання спеціальних карт емпатії намагаються побути «в тілі» представників цільової аудиторії, щоб зрозуміти поведінку людини в певних ситуаціях та споживачькі перспективи.

Перевагою карт емпатії є можливість вплинути на покращення бізнесу, його конкурентоспроможність. Результатом використання цього інструменту є розуміння больових точок споживача, його справжніх бажань, поняття того, як він приймає рішення.

Емпатія – це головний інструмент у розумінні своєї цільової аудиторії. Однак не всі компанії приділяють йому достатньої уваги, досі намагаючись реалізувати продукти, які вирішують усереднені потреби на основі сегментації на базових соціально-демографічних ознаках без урахування справжніх побажань, проблем та цінностей споживачів.

Щоб створити бажаний товар або послугу, потрібно глибше зрозуміти загальний портрет цільової аудиторії. Для того, щоб отримати найбільш успішну бізнес-модель і надати клієнтам справді цінні пропозиції слід навчитися дізнаватися, що змушує їх хвилюватися чи радуватися, що спонукає їх при прийнятті рішень. Для цього потрібна емпатія, здатність до співчуття.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми управління конкурентоспроможністю товарів підприємства розглядаються вітчизняними та зарубіжними вченими, серед яких М.А. Окландер, Т.О. Окландер, А.В. Войчак, Р.В. Камишніков, В.П. Карпюк, Л.В. Балабанова, М.І. Барановська, Ю.Г. Козак, С.М. Клименко, В.А. Павлова, М. Портер, Ф. Котлер, Р.А. Фатхудинов, А.В. Сігал.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Недостатньо уваги при-

ділено використанню карт емпатії як ефективного інструменту виявлення глибинних потреб споживачів та створення таких пропозицій, які задовольняють їх краще, ніж товари конкурентів.

**Метою статті** є дослідження умов ефективного використання карт емпатії у визначенні потреб цільових груп споживачів та надання ним найбільш ефективної пропозиції у порівнянні з конкурентами.

Викладення основного матеріалу дослідження. Перенасичення ринку схожими товарами, активна комунікативна політика багатьох підприємств, підвищення інформаційного впливу та стрімкий розвиток технологій призводить до необхідності пошуку ефективних інструментів взаємодії із споживачами. «Надвисока товарна пропозиція призводить до «оптимізації» та раціоналізації споживання, що веде до того, що споживач намагається обирати ті товари, які зручніше лягають на його повсякденні патерни поведінки» [1, с. 39].

Соціолог та футуролог Е. Тоффлер назвав процес, коли «кожний споживач формує диференційований попит на основі власного розуміння, що для нього є кращою споживчою цінністю», «демасифікацією» [2, с. 44]. Е. Тоффлер відмічав, що «ця нова система робить гігантський крок від масового виробництва до якісно нової системи споживання, від масового ринку збуту і розподілу до ніш і мікроринку, від монолітної корпорації до нових форм організацій [3, с. 79]. «Зростання інтересу до поведінкової економіки є проявом появи нової тенденції: теорія «раціонального вибору споживача» не повною мірою відображає і пояснює ринкову дійсність. Зростає необхідність більш повного врахування емоційних (ірраціональних) чинників» [4, с. 118].

За даними звіту дослідження компанії Rega 63 % клієнтів вважають, що компанії повинні зробити знайомство з ними своїм головним пріоритетом [5]. За даними статистики взаємодії з клієнтами та лояльності за 2018 р. 80% споживачів вказали, що вони з більшою вірогідністю

будуть вести справи з компанією, якщо вона пропонує індивідуальний підхід. Споживачі, які вважають, що компанії надають їм кращий персоналізований підхід, здійснюють покупки більш ніж в три рази частіше [6].

З цієї точки зору, клієнтоорієнтованість стає одним з головних напрямків підвищення конкурентоспроможності підприємства і умов успішного ведення бізнесу. Вона вимагає найліпшого та чіткого знання потреб цільової аудиторії та уміння вчасно задовольняти їх та робити це краще ніж конкуренти, навіть випереджуючи очікування споживачів щодо товарного пропонування та обслуговування. Тому доцільно усвідомлювати глибинні потреби клієнтів, їх цінності та проблеми, світогляд. Одним з ефективних інструментів для цього – побудова карт емпатії.

Кarti емпатії ще називають картами співчуття, співпереживання. Їх складання потребує певних навичок та високого емоційного інтелекту. Адже емпатія – це здатність поставити себе на місце іншого, розуміти його почуття, здатність співчувати. Людина з високим емоційним інтелектом більш чутка до сприйняття інших, до різноманіття поглядів на побут та світ.

Складання карт емпатії – це перший крок у сервіс-дизайні та його основному інструменті – дизайн-мисленні, основа якого полягає у орієнтованості на бажання та потреби клієнтів. За думкою Т. Брауна, голови однієї з найбільш успішних дизайн-компаній світу IDEO, яка має багато професійних нагород в галузі дизайну та інновацій: «Дизайн-мислення не просто антропоцентрично – воно людяне за своєю суттю. Дизайн-мислення засновано на потребах людини до інтуїтивного співчуття, до розпізнавання паттернів, до створення ідей, які несуть не тільки функціональний, але й емоційний компонент» [7, с. 15].

Щоб створювати товари чи послуги, які користуються попитом, потрібно знати, хто ними користуватиметься. Загальні характеристики цільової аудиторії: стать, вік та професія безсумнівно важливі, але для найкращих компаній на ринку інформації про клієнтів явно недостатньо.

Складання портрету клієнтів вимагає використання достатньої кількості інформації про нього. В основному такий портрет базується на ознаках сегментації:

– соціально-географічних: вік, стать, розмір сім'ї, етап життєвого циклу сім'ї, рівень доходів, освіта, вид діяльності, віросповідання, національність;

– психографічних: належність до суспільного класу, тип особистості, стиль життя, адаптація до нового товару;

– ознаки поведінки споживачів: очікувані вигоди від споживання товару, частота використання товару, ступінь потреби в товарі, ступінь споживання, привід для купівлі, ступінь прихильності до товару, емоційне ставлення до товару.

Це ефективна методика, яка може забезпечити чіткий, наочний і пророблений результат. Проте вона не завжди надає знань про глибинні характеристики цільової аудиторії: потреби, мотивацію, цінності та проблеми. «Усереднений» варіант ніколи не відповідає конкретній людині. Численні експерименти показали, що в пошуках еталону ми знаходимо ідеальні параметри, які в реальності не відповідають конкретній людині» [8, с. 76].

Існує ще один спосіб візуалізації потреб клієнтів – складання карти емпатії. Цей метод дозволяє краще зрозуміти приховані потреби споживачів та описати бажаний товар, послугу, сервіс, пропозицію з точки зору клієнта.

Розробником карти емпатії (співпереживання) є Дейв Грей, засновник компанії XPLANE, що займається консультуванням в галузі стратегічного проектування, та автором книг, що присвячені дизайну, змінам та інноваціям, автору геймштормінга – методики мозкових штурмів.

Карта емпатії дозволяє стати на місце клієнта та подивитися на пропозицію компанії його очима. Це допоможе зробити продукт кращим, більш цінним для споживача, ніж товари конкурентів. А також мінімізувати ризики, пов'язані із виходом на ринок з новою продукцією.

Використання карти емпатії доцільно для вирішення наступних задач маркетингу:

– визначення особливостей та потреб споживача, визначення цільової аудиторії;

– виділення цільових сегментів;

– з'ясування відповідності товару потребам споживачів;

– з'ясування ключових потреб споживачів, їх проблем та побажань для складання кращої пропозиції для них;

– з'ясування, як підвищити рівень сервісу, що в ньому є найбільш цінним для споживача;

– з'ясування, як приймається рішення про покупку даною цільовою аудиторією;

– з'ясування, яким чином та як доносити споживачу інформацію про продукти компанії;

– з'ясування, як налагодити довготривалі стосунки із споживачами;

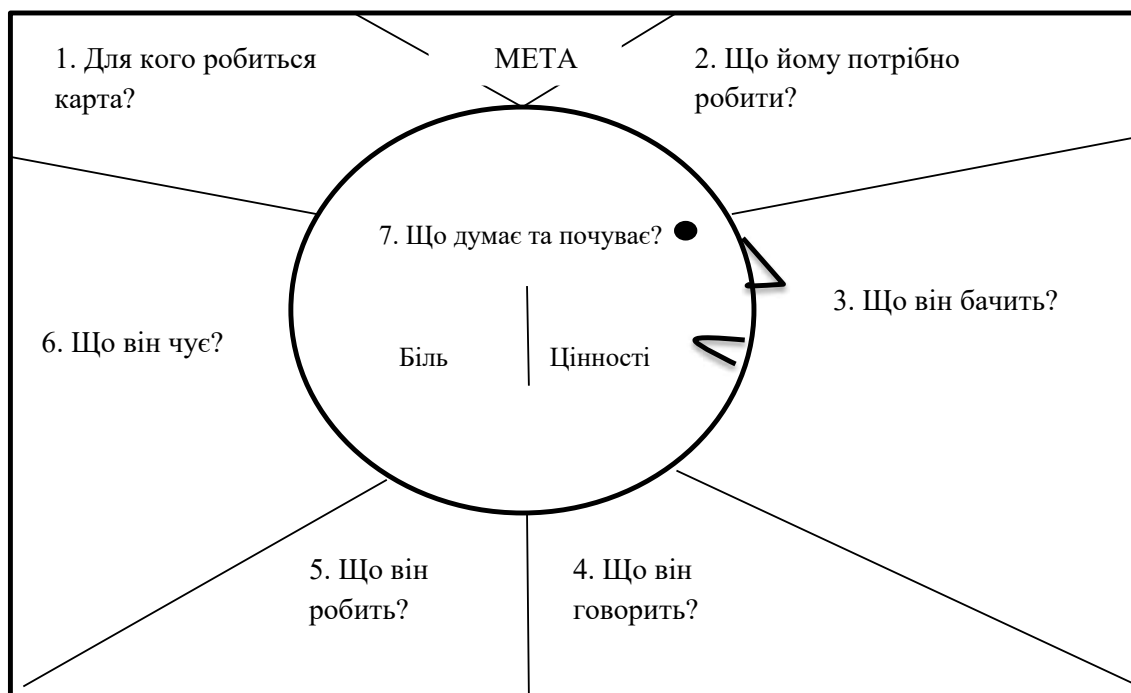


Рис. 1. Карта емпатії Д. Грея [9]

– розробка стратегій просування для кожного з цільових сегментів.

Шаблон карти емпатії у сучасному оновленому варіанті Д. Грея має сім блоків (рис. 1) [9].

В центрі карти знаходиться профіль людини – його доцільно персоналізувати, крім того, враховуючи те, що для компанії потребується зробити декілька профілів для різних груп споживачів. Окрім певних демографічних характеристик, можна надати йому ім'я, риси характеру, емоції. Можна зробити обличчя більш схожими на людину та додати певних деталей, наприклад, діловий галстук, окуляри, певну зачіску, або макіяж чи прикраси для жіночого профілю. Можна розмістити у центрі фото реальної людини, яке уособлює клієнта.

В оновленій карті Д. Грей додає:

- мету складання карти;
- блок щодо того, кому робиться карта (кого слід зрозуміти, в якій ситуації він знаходиться, яка його роль в ній);
- блок щодо того, що йому слід робити (що робити інакшим чином, що треба робити, що хочеться робити, які рішення він вимушений приймати?);
- блок «що споживач думає та відчуває», який виражається його біллю (страхами, розчаруваннями) та вигодами (цінностями), був перенесений всередину профілю голови людини. Це власні думки та почуття споживача.

В результаті заповнення карти отримується уявлення про те, що дратує та робить

щасливим споживача, до чого він прагне, як він приймає рішення тощо. Це вимагає співпереживання (емпатії), здатності співчувати іншим і ставити себе на його місце.

Таким чином, до зовнішніх блоків карти емпатії відносяться ті, що уособлюють досвід споживача:

- «Що бачить споживач». Яке середовище навколо? Де знаходиться споживач, що робить, на що звертає увагу? Де він може побачити товари компанії? Як інші використовують товари компанії? Чи користуються аналогами?
- «Що споживач говорить». Як він описує свою проблему? Що вже від нього чули? Що можна почути?

– «Що робить споживач». Яка його щоденна рутинна? Які товари він зазвичай купує, як одягається, як проводить вільний час, де відпочиває, які захоплення має? Яке місце в його житті займає продукт компанії? Або яке може зайняти?

– «Що чує споживач» про вирішення своєї потреби, свої бажання? Важливо врахувати думку тих, до кого прислуховується клієнт: родичі, друзі, колеги, лідери думок. Також визначається вплив медіаканалів.

Після заповнення зовнішніх блоків переходять до внутрішнього. Слід робити «голову» у шаблоні достатнього розміру, що хватило місця на заповнення блоку «думки та почуття споживача». Він відображає внутрішній світогляд споживача:



– відповідає на питання, який страх та біль турбує споживача. Чого він боїться, про що переживає, які розчарування має? Чи можна полегшити життя споживача за допомогою продукту компанії? Чи є перешкоди у отриманні, використанні певного товару;

– відповідає на питання, які цінності має споживач, які його досягнення, що є для нього синонімом успіху. Які його бажання, мрії? Які досвід та переконання має споживач? Рішення людини базуються на її переконаннях. Якими повинні бути товари та пропозиції, щоб відповідати цінностям споживача, бути ближчими до них? Як, на його думку, він може задовольнити свої потреби за допомогою продукту компанії? Що очікує від нього? Що йому подобається в продукті, а що ні? Як він бачить ідеальний продукт? Про що може думати, проте не говорити вголос?

Важливість врахування цінностей підтверджуються й дослідженнями компанії Criteo за 2020 р.: кожний шостий споживач перестав купувати товари певних брендів, тому що його цінності не співпадали з власними переконаннями. 51% споживачів відмітили, що цінності бренду впливають на їх рішення щодо покупки. 35% споживачів з більшою вірогідністю зроблять покупку у бренда, якщо він покаже, що його цінності співпадають з їх власними [10].

Проте ще не всі фахівці перейшли на розробку удосконаленої карти. А її засновник Дейв Грей відмічає, що на погіршення сприйняття початкової версії шаблону вплинула втрата частини суттєвих думок у результаті невдалих перекладів та розповсюдження різноманітних варіантів карти у мережі Інтернет [9]. Хоча, з одного боку, такі варіації все ж таки допомагають краще зрозуміти глибинні потреби клієнтів, з іншого боку, інструмент не використовується в повну силу.

Також, слід відмітити, що розповсюджується інформація про начебто перевершену легкість та швидкість розробки карти емпатії. Це вводить в оману початківців роботи з цим інструментом візуалізації клієнтів та може призвести до розчарувань у результаті прийняття невірних бізнес-рішень. Таким чином, слід розуміти, що побудувати карту співпереживань всього за годину можливо тільки при наявності даних для цього. А підготовка, що включає маркетинговий аналіз поведінки споживачів, може зайняти достатньо часу.

Щодо легкості складання карт, то тут можна потрапити на інформацію у Інтернет, що достатньо просто представити себе на місці

клієнта компанії. Проте без досліджень, маркетингового аналізу цей інструмент не надає глибинної достовірності. Тобто споживачу присвоюється власний досвід, переконання розробника карти, що є ілюзією правдивого портрету клієнта.

І, також слід відмітити ще одну помилку, коли вся робота по складанню карти емпатії полягає на одного робітника. Це звужує можливості всебічного збору інформації, проведення досліджень, різностороннього погляду на блоки, що заповнюються. Виникає ризик простого перенесення власних думок начебто вони належать клієнту.

До складання карт емпатії слід залучувати фахівців з високим емоційним інтелектом. Дослідження останнього активно розпочалося у 90-ті рр. ХХ ст. А сам термін «емоційний інтелект» запропонований вченими П. Саловеем та Дж. Д. Майєром. Вони визначили його як «це здатність людини до розпізнавання емоцій, розуміння мотивів, спрямованостей і бажань інших людей та своїх власних, а також здатність до управління своїми емоціями та емоціями інших людей з метою вирішення конкретних практичних завдань та підвищення якості міжособистісної взаємодії» [11]. Механізм емпатії пояснюється наявністю дзеркальних нейронів та використовується, в тому числі і в маркетинговій діяльності. Розуміння того, що почуває та про що думає інша людина – це когнітивна емпатія, яка потрібна тим фахівцям, хто досліджує потреби споживачів [12]. Вона є допомогою в прийнятті правильних рішень в товарній політиці підприємства.

Джерелами інформації для складання карт емпатії є наступні:

- результати маркетингових досліджень;
- профілі споживачів у соціальних мережах;
- моніторинг форумів та сайтів з відгуками;
- моніторинг коментарів під публікаціями з певною тематикою;
- вивчення статистики ключових слів у пошуку за тематикою певного товару;
- спілкування зі споживачами.

Кarti емпатії допоможуть у сегментації ринку та визначенні цільових сегментів, розробці стратегії комунікації з різними групами цільових аудиторій. Для одного цільового сегменту своя карта емпатії для персонажу, який має переживання, мотивацію, цінності спільні для членів цієї групи. Знаючи свого споживача, можна налагодити таку пропозицію, яка б сприймалася ним, як «цей товар саме для мене».

**Висновки і перспективи подальшого розроблення за даним напрямком.** Таким чином, складання карт емпатії дозволяє зануритися у світогляд, життя та побут споживача, зрозуміти його поведінку та потреби. Такий профіль споживчого сегменту допоможе з'ясувати за що готовий платити клієнт. І, як наслідок, пропонувати для нього пропозицію, що має набагато більше цінності, ніж у конкурентів. Дозволяє зробити споживача лояльним до бренду.

Завдяки кращому розумінню своїх клієнтів отримується уявлення про шляхи вдосконалення продукту. Карта емпатії є інструментом організації ефективної взаємодії з цільовою аудиторією. Вона націлена на те, щоб споживачі не замислювалися над тим, чи потрібні їм певні товари та послуги, а на інтуїтивному рівні сприймали пропозиції певного бренду, компанії, як органічні для себе, співпадаючі з їхніми цінностями та переконаннями.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Зозульов О.В., Царьова Т.О. Епохи розвитку маркетингу з точки зору умов конкурентоспроможності товару. *Маркетинг і цифрові технології* : матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф., 24-25 вересня 2020 р. Одеса : ТЕС, 2020. С. 38–39.
2. Окландер М.А. Періодизація розвитку теорії маркетингу. *Цифровий маркетинг – модель маркетингу XXI сторіччя* : монографія / за ред. д.е.н., проф. М.А. Окландера. Одеса, 2017. С. 32–44.
3. Тоффлер Э. Шок будущего. Москва : Аст, 2008. 560 с.
4. Окландер М.А. Технологія Big Data. *Цифровий маркетинг – модель маркетингу XXI сторіччя* : монографія / за ред. д.е.н., проф. М.А. Окландера. Одеса, 2017. С. 116–127.
5. 2019 global customer service insights. URL: [https://loyalty360.org/getattachment/3975aea4-9977-40d6-9b6a-8effee63b67f/2019-0701\\_Pega\\_The\\_Good\\_The\\_Bad\\_The\\_Ugly.pdf?lang=en-US&ext=.pdf](https://loyalty360.org/getattachment/3975aea4-9977-40d6-9b6a-8effee63b67f/2019-0701_Pega_The_Good_The_Bad_The_Ugly.pdf?lang=en-US&ext=.pdf) (дата звернення: 12.01.2020).
6. Autry A. 2018 Customer Engagement & Loyalty Statistics. URL: <https://blog.accessdevelopment.com/2018-customer-loyalty-statistics> (дата звернення: 12.01.2020).
7. Браун Т. Дизайн-мышление: от разработки новых продуктов до проектирования бизнес-моделей. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2012. 256 с.
8. Халіна В.Ю., Васильєва Т.С. Клієнтоорієнтованість як нова парадигма ведення бізнесу. *Економіка та держава*. 2018. № 9. С. 75–78.
9. Gray D. Empathy Map Canvas. URL: <https://gamestorming.com/update-to-the-empathy-map/> (дата звернення: 08.01.2020).
10. Toyn G. 2020 Customer Engagement & Loyalty Statistics. URL: <https://blog.accessdevelopment.com/2020-customer-loyalty-statistics> (дата звернення: 12.01.2020).
11. Mayer J.D., Salovey P., & Caruso D. R. Emotional intelligence: New ability or eclectic traits? *American Psychologist*. 2008. Vol. 63(6). P. 503–517.
12. Oldaker J. Partners in Design – A Guide to Client Empathy. URL: <https://www.toptal.com/designers/design-leads/client-empathy> (дата звернення: 10.01.2020).

#### REFERENCES:

1. Zozuljov, O.V., Carjova, T.O. (2020) Epokhy rozvytku marketynghu z tochky zoru umov konkurentospromozhnosti tovaru [Epochs of marketing development in terms of conditions of product competitiveness]. Proceedings from MIIM '20: IV Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia "Marketyngh i cyfrovi tekhnologhiji" – The Fourth International Scientific and Practical Conference «Marketing and Digital Technologies», (pp. 38–39). Odesa: TES. (in Ukrainian)
2. Oklander, M.A. (2017) Periodyzacija rozvytku teoriji marketynghu [Periodization of the development of marketing theory]. *Cyfrovij marketyngh – modelj marketynghu XXI storichchja – Digital marketing is a marketing model of the 21st century*, (pp. 32–44). Odesa. (in Ukrainian)
3. Toffler, E. (2008) *Shok budushchego* [Shock of the future]. Moskva: Ast. (in Russian)
4. Oklander, M.A. (2017) Tekhnologhija Big Data [Big Data Technology]. *Cyfrovij marketyngh – modelj marketynghu XXI storichchja – Digital marketing is a marketing model of the 21st century*, (pp. 116–127). Odesa. (in Ukrainian)
5. 2019 global customer service insights. URL: [https://loyalty360.org/getattachment/3975aea4-9977-40d6-9b6a-8effee63b67f/2019-0701\\_Pega\\_The\\_Good\\_The\\_Bad\\_The\\_Ugly.pdf?lang=en-US&ext=.pdf](https://loyalty360.org/getattachment/3975aea4-9977-40d6-9b6a-8effee63b67f/2019-0701_Pega_The_Good_The_Bad_The_Ugly.pdf?lang=en-US&ext=.pdf)
6. Autry, A. (2018) Customer Engagement & Loyalty Statistics. URL: <https://blog.accessdevelopment.com/2018-customer-loyalty-statistics>

7. Braun, T. (2012) *Dizayn-myshlenie: ot razrabotki novykh produktov do proektirovaniya biznes-modeley* [Design Thinking: From New Product Development to Business Model Design]. Moskva: Mann, Ivanov i Ferber. (in Russian)
8. Khalina, V.Ju., Vasylyjeva, T.S. (2018) Klijentoorijentovanistj jak nova paradyghma vedennja biznesu [Customer orientation as a new paradigm of doing business]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and state*, 9. (in Ukrainian)
9. Gray D. Empathy Map Canvas. URL: <https://gamestorming.com/update-to-the-empathy-map/>
10. Toyn G. (2020) Customer Engagement & Loyalty Statistics. URL: <https://blog.accessdevelopment.com/2020-customer-loyalty-statistics>
11. Mayer J.D., Salovey P., & Caruso D.R. (2008) Emotional intelligence: New ability or eclectic traits? *American Psychologist*, vol. 63(6), pp. 503–517.
12. Oldaker J. Partners in Design – A Guide to Client Empathy. URL: <https://www.toptal.com/designers/design-leads/client-empathy>