

УДК 005.8:658.8

JEL Classification: M13, M31, L2

**Стратегії управління клієнтською цінністю у стартапах в умовах
високої динаміки ринку**

Тонєва К. В., Швець А. Д., Самусь П. О.

Вступ. У сучасних умовах швидкої еволюції ринкових відносин та технологічних змін стартапи стикаються зі складними викликами у формуванні стійких взаємовідносин із клієнтами та максимізації їх цінності для бізнесу. Успіх нового підприємства, що функціонує в середовищі високої невизначеності та обмежених ресурсів, значною мірою залежить від здатності не лише залучити перших користувачів, але й трансформувати їх у лояльних прихильників бренду, які генерують довгостроковий дохід. Здатність розуміти поведінкові мотиви споживачів, адаптувати маркетингові стратегії відповідно до їхніх очікувань та ефективно управляти клієнтським досвідом і цінністю набуває стратегічного значення. Взаємодія між стартапами та клієнтами визначає не лише короткострокову прибутковість через первинні продажі, а й довгострокову стійкість підприємства через повторні покупки, позитивні відгуки, зниження витрат на залучення нових клієнтів та підвищення загальної клієнтської цінності (Customer Lifetime Value, CLV).

Дослідження механізмів формування лояльності, стратегій утримання клієнтів, розбудови ефективних комунікаційних каналів та підходів до управління клієнтською цінністю є важливим напрямом для забезпечення конкурентоспроможності стартапів на динамічному ринку. Особливої актуальності набуває розробка та застосування стратегій, які дозволяють систематизувати розуміння складних процесів взаємодії, прогнозувати

розвиток відносин, оцінювати ефективність різних управлінських рішень та максимізувати цінність, яку кожен клієнт приносить стартапу протягом усього життєвого циклу. Управління клієнтською цінністю може надати стартапам цінні інструменти для навігації у складному процесі побудови та підтримки прибуткової клієнтської бази, що є критично важливим для їх виживання та зростання. Ця стаття присвячена дослідженню стратегій управління клієнтською цінністю у стартап-проектах, враховуючи специфіку функціонування нових компаній в умовах високої ринкової динаміки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика управління взаємовідносинами з клієнтами (Customer Relationship Management, CRM), клієнтською цінністю та маркетингових стратегій стартапів є предметом численних наукових досліджень. Значний внесок у розвиток теорії CRM та клієнтоорієнтованості зробили такі зарубіжні та вітчизняні вчені, як Ф. Котлер, К. Л. Келлер, П. Друкер, С. Бланк, Е. Райс, В. Кумар, Р. Раст, К. Лемон, П. Вергоеф, а також українські дослідники, що вивчають маркетинг та менеджмент інноваційних підприємств [5, 6, 8].

Сучасні дослідження акцентують увагу на переході від традиційного маркетингу, орієнтованого на продукт, до клієнтоорієнтованого підходу, де ключову роль відіграє побудова довгострокових та взаємовигідних відносин зі споживачами та максимізація їх цінності. Особливо це актуально для стартапів, які часто виходять на ринок з інноваційними продуктами чи послугами, що потребує формування довіри та лояльності з боку перших клієнтів [2, 4].

Значна увага приділяється вивченню споживчої поведінки в контексті нових технологій та цифрової трансформації. Досліджуються чинники прийняття рішень споживачами, фактори, що впливають на вибір та лояльність, а також роль персоналізації та омніканальності у формуванні

позитивного клієнтського досвіду. Розуміння поведінки споживача, що враховує маркетингові змінні, соціальні, особистісні та ситуаційні фактори, залишається актуальним, проте потребує адаптації до умов цифрової економіки та специфіки стартап-середовища.

Окремим напрямом досліджень є застосування аналітичних підходів для аналізу та прогнозування маркетингових процесів та клієнтської динаміки. Використовуються різноманітні методи, включаючи статистичний аналіз, системну динаміку та методи машинного навчання для аналізу великих даних про клієнтів. Ці інструменти дозволяють оцінювати життєву цінність клієнта (Customer Lifetime Value, CLV), прогнозувати відтік клієнтів (churn rate), оптимізувати маркетингові кампанії та персоналізувати пропозиції, що є основою ефективних стратегій управління клієнтською цінністю [1].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значну кількість досліджень у сферах CRM, маркетингу стартапів та споживчої поведінки, залишається низка невирішених питань, особливо щодо розробки та застосування комплексних *стратегій управління клієнтською цінністю* в динамічному та ресурсообмеженому контексті стартапу [3].

По-перше, більшість існуючих підходів до управління клієнтською цінністю розроблені для стабільних компаній зі сформованими ринками та продуктами. Вони не завжди враховують специфіку стартапів, таких як: високий рівень невизначеності щодо продукту та ринку, обмеженість ресурсів для впровадження складних аналітичних систем, необхідність швидкого тестування гіпотез та можливих змін бізнес-стратегії (pivot), а також особливу роль перших клієнтів (early adopters) у формуванні продукту та визначенні його цінності.

По-друге, існує розрив між теоретичними концепціями CLV та практичними стратегіями їх застосування, доступними для стартапів. Складні методи розрахунку та прогнозування CLV можуть вимагати значних обсягів даних та аналітичної експертизи, що є недоступним для багатьох нових компаній. Необхідні більш гнучкі та адаптивні стратегії управління цінністю, які можуть бути використані на ранніх етапах з обмеженими даними.

По-третє, недостатньо досліджено, як саме стартапи можуть ефективно використовувати різні стратегії (персоналізація, програми лояльності, управління досвідом, омніканальність) для *цілеспрямованого* підвищення CLV різних клієнтських сегментів у часі. Існуючі дослідження часто фокусуються на окремих інструментах (наприклад, CRM-системи або програми лояльності), а не на інтегрованих стратегіях максимізації цінності протягом усього життєвого циклу клієнта.

По-четверте, хоча роль цифрових технологій (соціальні мережі, мобільні додатки, AI, великі дані) у CRM та маркетингу активно вивчається, бракує досліджень, які б фокусувалися на розробці конкретних *стратегій* використання цих інструментів для управління клієнтською цінністю саме у стартап-проектах, враховуючи їх потенціал для точного таргетування, персоналізації та оптимізації витрат при обмежених бюджетах.

Таким чином, існує потреба у розробці та дослідженні комплексних стратегій управління клієнтською цінністю, які б враховували специфіку стартап-середовища, інтегрували сучасні цифрові інструменти та надавали практичні рекомендації для прийняття управлінських рішень в умовах високої ринкової динаміки.

Формулювання мети статті (постановка завдання). Метою цієї статті є дослідження та систематизація стратегій управління клієнтською цінністю, адаптованих до умов функціонування стартап-проектів в умовах

високої динаміки ринку, що інтегрують ключові фактори споживчої поведінки, етапи життєвого циклу клієнта та сучасні маркетингові інструменти.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі основні завдання:

1. Виявити та систематизувати ключові фактори, що визначають клієнтську цінність (CLV) у контексті стартапів та впливають на її формування.
2. Проаналізувати основні стратегії управління клієнтською цінністю (наприклад, сегментація за цінністю, персоналізація, управління клієнтським досвідом, програми лояльності, омніканальність) та оцінити їхню застосовність для стартапів.

Опис методики дослідження. Для досягнення поставленої мети та вирішення завдань у даному дослідженні застосовується комплексний підхід, що базується на методах теоретичного узагальнення, системного аналізу, порівняльного аналізу та аналізу кращих практик. Робота містить теоретично обґрунтоване дослідження стратегій управління клієнтською цінністю, специфіку стартап-проектів та практичні рекомендації для підвищення їх конкурентоспроможності в умовах динамічного ринку.

Виклад основного матеріалу й отриманих наукових результатів. Управління клієнтською цінністю (Customer Value Management, CVM) для стартапів в умовах високої ринкової динаміки вимагає гнучких та адаптивних стратегій, спрямованих на максимізацію довгострокового прибутку від кожного клієнта. На відміну від великих компаній, стартапи часто не можуть дозволити собі масштабні маркетингові кампанії і повинні зосереджуватися на ефективному використанні обмежених ресурсів для залучення, утримання та розвитку найбільш цінних клієнтських сегментів.

У сучасному висококонкурентному бізнес-середовищі стартапи мають зосереджуватись не лише на залученні нових клієнтів, але й на підвищенні цінності існуючих. Нижче наведено таблицю ключових стратегій управління клієнтською цінністю, які допомагають стартапам максимізувати довгострокову прибутковість та забезпечити сталий розвиток бізнесу (табл. 1).

Таблиця 1. Ключові стратегії управління клієнтською цінністю для стартапів

Назва стратегії	Основний зміст стратегії
Сегментація клієнтів за цінністю	Розподіл клієнтів за поточною та потенційною життєвою цінністю (CLV) для виявлення найприбутковіших клієнтів та зосередження на них ресурсів. Це дозволяє ідентифікувати "чемпіонів", клієнтів з потенціалом зростання та оптимізувати витрати на менш цінні сегменти.
Персоналізація ціннісної пропозиції	Створення релевантних пропозицій на основі даних про поведінку клієнтів, історію покупок та взаємодію з брендом. Це включає індивідуальні знижки, рекомендації продуктів та підтримку, що підвищує лояльність та CLV.
Управління клієнтським досвідом	Забезпечення позитивного досвіду на всіх етапах взаємодії з клієнтом - від першого контакту до післяпродажного обслуговування. Особлива увага до зручності використання продукту, якості підтримки та створення емоційних зв'язків.
Програми лояльності та утримання	Розробка спеціальних програм (бали за покупки, ексклюзивний доступ, реферальні бонуси), що стимулюють повторні покупки. Важливо застосовувати прогнозування відтоку клієнтів для вчасного реагування на зниження активності.
Оmnіканальна стратегія	Забезпечення безшовної взаємодії через різні канали комунікації (веб-сайт, мобільний додаток, соціальні мережі, email). Вибір найбільш релевантних каналів для цільової аудиторії та їх інтеграція.
Використання аналітики даних	Збір та аналіз даних для розрахунку ключових метрик (Retention, Churn, ARPU), прогнозування CLV, сегментації клієнтів та A/B тестування різних маркетингових підходів.

Джерело: розроблено авторами

Для досягнення максимальної ефективності, представлені стратегії не повинні впроваджуватись ізольовано, а мають формувати цілісну систему управління клієнтською цінністю. Успішні стартапи регулярно переглядають та адаптують свої підходи відповідно до змін у поведінці

споживачів, конкурентного середовища та технологічних можливостей. Ключовим є не лише впровадження окремих інструментів, а розвиток клієнтоорієнтованої культури в організації, де кожне рішення оцінюється через призму його впливу на довгострокову клієнтську цінність. Гнучка інтеграція всіх стратегій з постійним моніторингом їх ефективності дозволяє стартапам не лише виживати, але й процвітати в умовах динамічного ринку.

Ефективне управління клієнтською цінністю вимагає не застосування окремих інструментів, а інтегрованого підходу, де різні стратегії доповнюють одна одну. Вибір конкретного набору стратегій залежить від етапу розвитку стартапу (на ранніх етапах акцент може бути на залученні та активації перших ціннісних клієнтів, на пізніших – на утриманні, розвитку та оптимізації CLV), бізнес-моделі (SaaS, e-commerce, marketplace тощо) та специфіки ринку [7].

На рис. 1 представлено послідовний алгоритм реалізації клієнтоорієнтованого підходу в маркетинговій діяльності стартапів, який включає шість взаємопов'язаних етапів: збір даних, сегментацію аудиторії та аналіз клієнтських інсайтів, персоналізацію, впровадження омніканальності та розробку комунікаційної стратегії, а також організацію зворотного зв'язку, що забезпечує циклічність і безперервне вдосконалення процесу.

Представлений алгоритм демонструє системний підхід до управління клієнтською цінністю, де кожен попередній етап створює інформаційне підґрунтя для наступного. Особливо важливим є завершальний етап збору зворотного зв'язку, який забезпечує можливість ітеративного вдосконалення всієї системи на основі актуальних даних про реакцію клієнтів. Такий циклічний процес дозволяє компаніям адаптуватися до змін у потребах споживачів, підвищувати ефективність комунікацій та, як наслідок, максимізувати клієнтську цінність у довгостроковій перспективі.



Рис. 1. Адаптивний алгоритм клієнтоорієнтованої стратегії для стартапу

Джерело: розроблено авторами

Впровадження гнучкої методології (Agile-методології) в маркетингових процесах дозволяє стартапам оперативно формулювати й перевіряти гіпотези щодо персоналізованих ціннісних пропозицій. Завдяки одночасному впровадженню омніканальності та розробці комунікаційної стратегії, стартапи можуть швидко донести свої пропозиції до цільової аудиторії, а система зворотного зв'язку, представлена на рисунку як завершальний етап циклу, забезпечує збір метрик для оцінки результативності. Такий підхід втілює принцип «Створюй-Вимірюй-Навчайся», що дозволяє стартапам з обмеженими ресурсами безперервно вдосконалювати свої стратегії взаємодії з клієнтами на основі фактичних даних.

У таблиці 2 систематизовано комплексний інструментарій реалізації стратегій управління клієнтською цінністю для стартапів із зазначенням відповідних ключових показників ефективності.

Таблиця 2. Ключові стратегії та показники управління клієнтською цінністю у стартапах

Стратегія Управління Цінністю	Ключові Інструменти/Дії	Основні Показники Ефективності (KPI)
Сегментація за цінністю	Аналіз даних CRM, розрахунок CLV, RFM-аналіз, ідентифікація ціннісних сегментів	CLV (за сегментами), Співвідношення CLV/CAC, Розподіл клієнтів за сегментами
Персоналізація	Динамічний контент, персоналізовані email-кампанії, рекомендаційні системи, індивідуальні пропозиції	Коефіцієнт конверсії (CR), Середній чек (AOV), Рівень задоволеності (CSAT), Відгуки клієнтів
Управління клієнтським досвідом (CXM)	Карта шляху клієнта (CJM), аналіз зворотного зв'язку (VoC), оптимізація онбордингу, якість підтримки	Індекс споживчої лояльності (NPS), CSAT, Customer Effort Score (CES), Час вирішення проблеми
Програми лояльності та утримання	Бонусні системи, реферальні програми, ексклюзивний контент/доступ, проактивні дії при ризику відтоку	Коефіцієнт утримання (Retention Rate), Коефіцієнт відтоку (Churn Rate), Частота повторних покупок, Redemption Rate (для програм лояльності)
Оmnіканальна стратегія	Інтегровані CRM-системи, єдиний профіль клієнта, послідовна комунікація через різні канали	Рівень залученості (Engagement Rate) на різних каналах, Конверсія між каналами, Задоволеність omni-канальним досвідом
Аналітика даних та прогнозування	Інструменти веб-аналітики, CRM-аналітика, A/B тестування, моделі прогнозування CLV та відтоку	Точність прогнозів, ROI маркетингових кампаній, Покращення ключових метрик після впровадження змін

Джерело: розроблено авторами

Аналіз наведених у таблиці даних свідчить про необхідність комплексного застосування різноманітних інструментів управління клієнтською цінністю, що забезпечують синергетичний ефект при їх системному впровадженні. Представлена інформація демонструє

взаємозв'язок між шістьма стратегічними напрямками (сегментація за цінністю, персоналізація, управління клієнтським досвідом, програми лояльності та утримання, омніканальна стратегія, аналітика даних та прогнозування), конкретними інструментами їх імплементації та метриками для оцінювання результативності впроваджених заходів. Особливо важливим є збалансоване використання як аналітичних інструментів (CRM-аналітика, RFM-аналіз, прогнозні моделі), так і практичних механізмів взаємодії з клієнтами (персоналізовані комунікації, програми лояльності, омніканальні комунікації). Інтеграція зазначених інструментів у єдину систему управління з постійним моніторингом релевантних KPI становить основу для формування стійкої конкурентної переваги стартапів у сучасних ринкових умовах.

Застосування цих стратегій в комплексі дозволяє стартапам не просто реагувати на ринкові зміни, а проактивно управляти своєю клієнтською базою, підвищуючи її цінність та забезпечуючи стійке зростання навіть в умовах високої конкуренції та невизначеності.

Висновки і перспективи подальших розвідок. Управління клієнтською цінністю є ключовим елементом стратегії успіху для стартапів, особливо в умовах високої ринкової динаміки, оскільки воно фокусується на побудові довгострокових, прибуткових відносин з клієнтами. Проведене дослідження підтверджує, що клієнтська цінність (CLV) виступає критично важливим показником для стартапів, який уможливлює оцінку довгострокової прибутковості клієнтів та ефективності маркетингових інвестицій. Для досягнення успіху стартапи мають застосовувати інтегрований комплекс стратегій управління клієнтською цінністю, що адаптований до конкретного етапу їхнього розвитку, специфіки бізнес-моделі та наявних ресурсних можливостей. У реалізації ефективних CVM-стратегій ключову роль відіграють цифрові технології та аналітика даних,

які дозволяють стартапам персоналізувати взаємодію з клієнтами, оптимізувати витрати та приймати обґрунтовані рішення на основі даних. Необхідною умовою успішного управління клієнтською цінністю в динамічному стартап-середовищі є гнучкість та здатність до швидкої адаптації стратегій у відповідь на зміни ринку та поведінки споживачів. Нарешті, систематичне використання відповідних ключових показників ефективності, таких як CLV, співвідношення CLV до SAC, коефіцієнти утримання та відтоку, індекси NPS та CSAT, надає стартапам інструменти для вимірювання результативності впроваджених SVM-стратегій та їхнього постійного вдосконалення.

Теоретичний внесок даної роботи полягає у здійсненій систематизації та адаптації стратегій управління клієнтською цінністю до специфічних умов функціонування стартапів. Водночас практичне значення дослідження полягає у наданні стартапам структурованого огляду ефективних стратегій та відповідних показників, використання яких сприятиме підвищенню їхньої конкурентоспроможності та забезпеченню стійкого зростання завдяки цілеспрямованому фокусу на найбільш цінних клієнтах.

Перспективи подальших розвідок у цьому напрямку охоплюють проведення емпіричних досліджень для оцінки впливу різних комбінацій SVM-стратегій на фінансові показники стартапів у розрізі галузей. Актуальною залишається розробка спрощених методик розрахунку та прогнозування CLV, які були б доступними для використання стартапами на ранніх етапах розвитку за умов обмеженості даних. Необхідне також поглиблене вивчення ролі штучного інтелекту та машинного навчання в процесах автоматизації та оптимізації стратегій управління клієнтською цінністю у стартапах. Важливим напрямом є аналіз впливу організаційної культури та внутрішніх процесів стартапу на успішність впровадження клієнтоорієнтованих стратегій та ефективність управління цінністю. Нарешті, доцільним є дослідження специфіки управління клієнтською

цінністю для стартапів з різними бізнес-моделями, зокрема порівняльний аналіз підходів для B2B SaaS та B2C e-commerce компаній. Подальші дослідження в цих напрямках дозволять поглибити розуміння механізмів створення та управління клієнтською цінністю в стартапах та розробити більш ефективні інструменти для їх довгострокового успіху.

Список використаних джерел

1. Fader P. Customer centricity: focus on the right customers for strategic advantage. Wharton School Press, 2020. – 160 с.
2. Giri R., Mukamiya R. A study on importance of market research in startup development and its growth // International Journal of Creative Research Thoughts (IJCRT). – 2024. – Vol. 12, No. 4. – Art. IJCRT2404144.
3. Kupczyk T., Dewalska-Opitek A., Witczak O., Budziński M., Kalita D. Business model canvas application in start-up stage business developments – Constraints and challenges // European Research Studies Journal. – 2024. – Vol. XXVII, No. 4. – P. 921–940.
4. Lemon K. N., Verhoef P. C. Understanding customer experience throughout the customer journey // Journal of Marketing. – 2016. – Vol. 80, No. 6. – P. 69–96. – DOI: <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
5. Osterwalder A., Pigneur Y. Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. – Wiley, 2010. – 288 p.
6. Pratama D. P., Putra P. O. H. Exploring sustainable VR use cases for startup business models: a customized customer development approach // Sustainability. – 2024. – Vol. 16. – Art. 6254. – DOI: <https://doi.org/10.3390/su16146254>
7. Sharma S., Chinthamu N., Praveen R. V. S., Mutya B., Manikonda L., Deshpande G. P. Customer centricity approach to marketing: unlocking business growth and success // Journal of Informatics Education and Research. – 2024. – Vol. 4, No. 3. – P. 3701–3716.

8. Sheth J. Reinventing marketing for post-pandemic recovery: a service ecosystem perspective // Journal of Business Research. – 2021. – Vol. 123. – P. 188–197. – DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.054>

Анотація

Тонєва Кристина Валеріївна, Швець Анастасія Дмитрівна, Самусь Павло Олегович

Стратегії управління клієнтською цінністю у стартапах в умовах високої динаміки ринку

Стаття досліджує стратегії управління клієнтською цінністю (CVM), адаптовані для стартапів, що функціонують в умовах високої ринкової динаміки та обмежених ресурсів. Мета – систематизувати ефективні підходи до максимізації довгострокової цінності клієнтів (CLV) для забезпечення стійкого зростання стартапів. Актуальність зумовлена необхідністю переходу від короткострокових тактик залучення до стратегічного управління відносинами та цінністю клієнтської бази як ключового активу стартапу.

Дослідження базується на аналізі та узагальненні наукової літератури з CRM, CLV, маркетингу стартапів та цифрових технологій. Використано системний та порівняльний аналіз різних CVM-стратегій (сегментація за цінністю, персоналізація, CXM, програми лояльності, омніканальність) та їх застосовності для стартапів. Проаналізовано роль аналітики даних та гнучких підходів у реалізації цих стратегій.

Визначено ключові CVM-стратегії, адаптовані для стартапів: сегментація за CLV, персоналізація пропозицій, управління клієнтським досвідом, гнучкі програми лояльності, інтегрована омніканальна взаємодія та використання аналітики для прийняття рішень. Підкреслено важливість інтегрованого підходу та постійної адаптації стратегій до змін ринку.

Запропоновано ключові показники ефективності (CLV, CLV/CAC, Retention Rate, Churn Rate, NPS, CSAT) для моніторингу результатів.

Робота систематизує та адаптує стратегії управління клієнтською цінністю до специфічних умов стартапів, наголошуючи на важливості довгострокової перспективи, гнучкості та використання даних. Практична цінність полягає у наданні стартапам структурованого огляду ефективних SVM-стратегій та KPI для підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стійкого зростання через фокус на цінності клієнтів.

Ключові слова: стартап, клієнтська цінність, CLV, управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), маркетингова стратегія, утримання клієнтів, лояльність клієнтів, клієнтський досвід.

Відомості про авторів

Тонєва Кристина Валеріївна

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри Менеджменту, логістики та інновацій,

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця,

м. Харків, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-1848-8130>

e-mail: KrystynaTonieva@gmail.com

Швець Анастасія Дмитрівна

аспірант, кафедра підприємництва, торгівлі та логістики,

Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»,

м. Харків, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-2323-1104>

e-mail: Anastasiia.Shvets@emmb.khpi.edu.ua

Самусь Павло Олегович
аспірант, кафедра підприємництва, торгівлі та логістики,
Національний технічний університет «Харківський політехнічний
інститут»,
м. Харків, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8563-2650>
e-mail: pavlo.samus@emmb.khpi.edu.ua

Написання прізвища та ім'я авторів англійською мовою

Krystyna Tonieva

Anastasiia Shvets

Pavlo Samus

**Наданий матеріал раніше не публікувався та в інші видання не
надсилався**