

УДК 339.1

DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.80-29>**Фукус К.В.**

аспірант,

*Національний університет «Львівська політехніка»*ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2509-0615>**Fuks Kostiantyn**

Postgraduate Student

Lviv Polytechnic National University

КОНЦЕПЦІЯ МІНІМАЛЬНО ЖИТТЄЗДАТНОГО ПРОДУКТУ (MVP): СУТНІСТЬ, ОСОБЛИВОСТІ, ПРАКТИЧНЕ ЗАСТОСУВАННЯ НА РИНКУ ЦИФРОВИХ ПРОДУКТІВ

THE CONCEPT OF MINIMUM VIABLE PRODUCT (MVP): ESSENCE, FEATURES, AND PRACTICAL APPLICATION IN THE DIGITAL PRODUCT MARKET

У статті розглядається концепція мінімально життєздатного продукту (MVP) як ключового інструменту методології Lean Startup, що забезпечує ефективну перевірку бізнес-гіпотез у цифровому середовищі. Здійснено аналіз функціональних можливостей MVP, його відмінностей від прототипу та повноцінного продукту, а також переваг і ризиків впровадження цієї стратегії. Окрема увага приділяється практичним аспектам застосування MVP у цифрових стартапах. Описано основні інструменти Lean Startup. Обґрунтовано, що MVP скорочує час виходу на ринок та сприяє ефективному масштабуванню бізнесу. Визначено роль MVP як чинника зниження ризиків, оптимізації ресурсів та досягнення гнучкості в умовах ринкової невизначеності. Матеріал може бути корисним для дослідників інновацій, практиків у сфері IT-підприємництва, а також для розробників цифрових продуктів, які прагнуть впроваджувати ефективні стратегії запуску.

Ключові слова: ринок цифрових продуктів, MVP, маркетинг IT-компаній, Lean Startup, цифрові бізнес-моделі, Agile розробка.

This article examines the concept of the Minimum Viable Product (MVP) as a fundamental component of the Lean Startup methodology, highlighting its role in the rapid validation of business hypotheses and acceleration of product-market fit. MVP is presented not only as a development technique but as a strategic tool that enables startups and digital product teams to engage with real users early in the process, reduce uncertainty, and optimize resource allocation before scaling operations. The article analyzes the essential characteristics of MVPs and contrasts them with prototypes and fully developed products to clarify their distinct functions and strategic purposes. A significant focus is placed on the integration of MVP within the broader Lean Startup system, which includes key supporting practices such as customer development, business modeling using the Business Model Canvas (BMC), and agile product development. The article outlines how MVPs serve as a mechanism for testing assumptions related to functionality, desirability, and scalability of digital products in real-world conditions. Special attention is paid to the practical advantages of implementing MVP strategies in the digital startup ecosystem. The article also addresses critical challenges associated with MVPs, such as the risk of releasing underdeveloped or low-quality products, overreliance on narrow user segments, and the potential accumulation of technical debt due to short-term development compromises. Real-world examples illustrate how MVP thinking has contributed to globally successful digital business models. Additionally, the article emphasizes the relevance of MVPs in emerging markets and crisis contexts, where speed, adaptability, and resource efficiency are particularly critical to survival and competitiveness. Overall, the study offers a structured overview of MVP as a versatile and dynamic practice within the Lean Startup paradigm, with broad applicability across industries. The findings may be valuable for startup founders, digital product teams, business model designers, and entrepreneurs interested in innovation management and early-stage venture development.

Keywords: market of digital products, MVP, marketing of IT-companies, Lean Startup, digital business models, Agile development.

Постановка проблеми. В умовах високої ринкової невизначеності та інтенсивної конкуренції особливої актуальності набувають методи швидкої перевірки бізнес-гіпотез і мінімізації витрат на розробку нових цифрових продуктів. Одним із найбільш ефективних підходів у цій сфері є використання стратегії міні-

мально життєздатного продукту (MVP). Попри широку популярність концепції, у науковому та практичному середовищі відсутнє однозначне розуміння її сутності, структури та меж застосування. Існують розбіжності у визначеннях, підходах до реалізації та оцінки ефективності MVP, що ускладнює її системне використання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Загалом концепцію мінімально життєздатного продукту (MVP) вивчали такі вчені, зокрема, Shepherd D.A., Patzelt H. у своїй книзі, присвяченій стратегії підприємництва [1], Bosch J., Holmström Olsson H., Björk J., Ljungblad J., які вибудували модель ранньої розробки програмних стартапів та виокремили принципи Lean у цифрових стартапах [2], Ries E. у своїй книзі про методику сформулював поняття Lean Startup [3], Lortie J., Cox K., DeRosset S., Thompson R., Kelly S. сформулювали поняття MVP на основі багатьох досліджень інших науковців [4], Klotins E., Unterkalmsteiner M., Gorschek T. досліджували підходи до розробки програмного забезпечення на основі 88 сторонніх досліджень [6], Іванова О., Берест К. вивчали роль MVP стратегії у підвищенні конкурентоспроможності компанії у середовищі, що швидко змінюється [7], Sudirjo F. досліджував маркетингову стратегію у покращенні конкурентоспроможності продукту на глобальному ринку [8], Євтушенко В., Кудінова М., Ляшевська В. сформували практичні принципи Lean-Management в Україні [9], Olek K. вивчав підхід Lean Startup у створенні компаніями інноваційних продуктів [10].

Формулювання завдання дослідження. Метою статті є систематизація теоретичних засад концепції MVP, уточнення його ключових характеристик, а також аналіз ролі MVP у контексті методології Lean Startup.

Виклад основного матеріалу дослідження. Мінімально життєздатний продукт (MVP – minimal valuable product) є базовим елементом методології «бережливого стартапу» (Lean Startup), яка набула широкого поширення серед підприємців, та науковців, що вивчають життєвий цикл стартапів. Коли стартапи прагнуть перевірити припущення, закладені в їхніх бізнес-моделях, вони формують гіпотези, які потрібно перевірити шляхом реальної взаємодії з користувачами для зменшення рівня невизначеності. У цьому процесі MVP відіграє ключову роль, оскільки дозволяє здійснювати перевірку з мінімальними витратами ресурсів, знижуючи ризики. Якщо в ході тестування гіпотези підтверджуються або спростовуються, стартап може або змінити (переорієнтувати) бізнес-модель, або перейти до створення масштабованої версії MVP для виходу на ширший ринок – за умови, що залишкові ризики є прийнятними.

Попри популярність і широке використання MVP, немає єдиного, чіткого уявлення про те, що саме є MVP і як системно його застосовувати. Це видно з великої кількості різних визначень, які з'являлися з часом. Кожне з них по-своєму розширює розуміння концепції, але водночас ускладнює її трактування, що може вводити в оману як практиків, так і науковців [1, С. 51–71].

Найсуттєвіша проблема полягає в тому, що визначення MVP часто є непослідовними: вони не дають однозначного розуміння того, як саме використовувати MVP, які завдання він має виконувати і з яких конкретних елементів має складатися, щоб досягти цілей, які йому приписують. Крім того, аналіз наукових джерел свідчить, що MVP часто розглядається як універсальний інструмент, який може застосовуватись у будь-який спосіб і для будь-яких цілей, у тому числі при створенні цифрових продуктів.

MVP можна визначити як мінімальну та достатню форму нової продуктової ідеї або бізнес-гіпотези, яка дозволяє отримувати знання від споживачів через екс-

периментально підтверджені методи. Таке визначення забезпечує зрозумілу та влучну основу для розуміння сутності MVP і його ролі у процесі розробки, залишаючись водночас достатньо універсальним для застосування в різних галузях [2, С. 7–8].

MVP – це початкова версія нового продукту, яка дає змогу команді зібрати максимальний обсяг підтвердженого зворотнього зв'язку від користувачів, витрачаючи при цьому мінімум ресурсів [3].

У цифрових стартапах MVP виконує низку важливих функцій:

- дозволяє перевірити актуальність функціоналу;
- оцінити життєздатність ідеї на різних етапах розробки;
- допомагає створювати продукти, які краще відповідають очікуванням користувачів і містять затребувані інноваційні рішення.

Слід зазначити, що MVP часто плутають із прототипом або повноцінним продуктом. Для уникнення плутанини важливо розрізняти [4, С. 220]:

1. Прототип – це попередня модель продукту, яка створюється для перевірки функціональності, зручності використання або технічної реалізованості, зазвичай є неповноцінною версією (може бути фізичною або цифровою);

2. Повноцінний продукт – це завершений комерційний варіант, готовий до широкого ринку з усіма запланованими функціями.

Стратегія MVP надає ІТ-компаніям суттєві конкурентні переваги, дозволяючи прискорити вихід на ринок і скоротити тривалість розробки.

Ключові ознаки, які найкраще описують підхід до створення MVP цифрових продуктів [5]:

- Обмежені ресурси на розробку. Завдання MVP – якомога швидше вийти на ринок і почати збирати зворотній зв'язок, не витрачаючи зайвих людських, фінансових, маркетингових ресурсів на доведення до продукту на насичення його додатковими характеристиками. Такий підхід ідеально підходить для стартапів із обмеженим фінансуванням, які прагнуть залучити інвесторів.

• Базовий набір функцій. MVP має демонструвати суть і основну ідею продукту. У деяких випадках однієї ключової функції може бути недостатньо, щоб повністю донести ідею, але водночас додавання великої кількості функцій на ранньому етапі може зашкодити. Зайва функціональність здатна відволікти користувача від головного призначення продукту та спотворити якість зворотнього зв'язку.

• Цінність для аудиторії. MVP-продукт, що вирішує нагальні проблеми цільової аудиторії (ранніх користувачів) і надає їм уявлення про майбутній повноцінний продукт.

• Вузько сфокусована аудиторія. Намагання охопити одразу широку аудиторію часто призводить до розмитого фокусу й незадоволення користувачів. Натомість зосередження на вузькій ніші дозволяє точніше сформувати портрет цільового споживача і швидше запропонувати ефективне рішення, яке буде конкурентним на ринку.

У процесі розробки MVP уся увага зосереджена на реалізації головної ідеї – все інше додається поступово, з урахуванням результатів тестування, зворотного зв'язку користувачів і нових потреб.

Дослідження підтверджують, що однією з поширених помилок при створенні MVP є перенасичення функціональності на старті – коли компанії намагаються створити ідеальний продукт ще до перевірки гіпотез [6, С. 84]. Натомість MVP дозволяє швидко протестувати основну ціннісну пропозицію, уникаючи затримок, пов'язаних із надмірним дизайном або зайвими функціями. Це дає змогу вийти на ринок раніше, отримати зворотній зв'язок, швидко адаптувати продукт до запитів і закріпитися в ніші ще до того, як з'являться конкуренти.

Ранній запуск також дозволяє компаніям отримати репутаційну перевагу, розпочати формування бренду та зайняти частку ринку до появи подібних рішень. Це є важливо як для стартапів, так і для великих компаній, які освоюють нові ринки або запускають нові цифрові продукти.

Ключовою перевагою MVP також є можливість інтегрувати зворотній зв'язок від користувачів безпосередньо у процес розробки. Наприклад, компанія може запустити спрощену версію застосунку для перевірки зацікавленості користувачів в окремих функціях тобто протестувати гіпотези щодо потенційного попиту. На основі отриманих даних компанія може вирішити, чи варто розширювати, змінювати чи кардинально переробляти продукт [7, С. 46].

Цей підхід запобігає неефективному використанню ресурсів на функції, які виявляються непотрібними. Регулярний цикл ітерацій дає змогу удосконалювати продукт поступово. Кожне оновлення наближає компанію до досягнення product-market fit – моменту, коли продукт повністю відповідає очікуванням і запитам цільової аудиторії [8, С. 66].

Підхід MVP також є важливою складовою методології Lean Startup, розробленої Еріком Рісом [3]. Вона підкреслює доцільність створення ітеративних версій продукту, тестування гіпотез у режимі реального часу та мінімізацію втрат. Концепція MVP є центральною у цій методології, бо дозволяє задовольнити перші потреби користувачів і зібрати дані для подальшого розвитку. Це зменшує ризик надмірного інвестування у функціонал, що може виявитися непотрібним ринку.

Ефективність впровадження Lean-менеджменту полягає у приведенні всіх операційних процесів до максимально можливого «ідеального» стану, впровадженні автоматизації та принципів безперервного вдосконалення. Вона ґрунтується на понятті «кайдзен» – японській філософії, яка фокусується на безперервному вдосконаленні процесів виробництва, розробки, допоміжних бізнес-процесів і управління, а також всіх аспектів життя організації. Це включає активне залучення працівників до покращення виробничих процесів, підвищення їх самостійності в прийнятті рішень, відповідальності та ефективності командної роботи.

Водночас до певних недоліків підходу можна віднести те, що управління організацією не обмежується лише виробництвом і автоматизацією – існують й інші компоненти бізнесу, які потребують вчасного втручання й адаптації принципів ощадливого управління.

В Україні інструменти Lean-менеджменту активно використовуються для підвищення ефективності діяльності великих технологічних компаній, як Нова Пошта, Київстар, Biopharma, МХП та багато інших [9, С. 49–50].

Основні інструменти методу Lean Startup [10, С. 3749–3751]:

1. Розвиток клієнта (Customer Development). Цей інструмент зосереджений на створенні продуктів і послуг, що дійсно потрібні клієнтам. Процес проходить у чотири послідовні фази: дослідження ринку, тестування ринку, створення бізнес-моделі, розвиток бізнес-моделі. Процес базується на безпосередній взаємодії з потенційними користувачами. Завданням є чітко виявлення й підтвердження потреб, створення релевантного продукту та проектування бізнесу таким чином, щоб максимально ефективно доставляти цінність клієнту. Цей метод використовує науковий підхід: гіпотези щодо клієнтів або продукту перевіряються на практиці. Метою є пошук масштабованої, прибуткової та повторюваної бізнес-моделі. Метод поділяється на підготовчу та реалізаційну фази, і кожна наступна стадія залежить від успішного завершення попередньої. Одним із ключових понять стало «півортування» (pivoting) – тобто часткова або повна зміна напряму розвитку стартапу на основі отриманого зворотнього зв'язку від користувачів. За дослідженнями, понад 73% стартапів використовують півоти на ранніх етапах розвитку, що свідчить про широке визнання цього інструменту в підприємницькому середовищі.

2. Бізнес-моделювання (Business Modeling). Це підхід, який досліджує, як функціонують бізнес-організації через побудову моделей їхньої діяльності. Бізнес-модель – це спрощене уявлення про механізми створення, доставки та монетизації цінності. До її ключових елементів належать способи створення цінності для клієнтів, отримання доходу, побудова взаємин із партнерами, роль матеріальних і нематеріальних ресурсів, а також стратегічні орієнтири компанії. Сучасні бізнес-моделі стартапів часто розглядаються як інноваційні та передбачають нову логіку створення цінності. Бізнес-моделі орієнтуються на пошук нових джерел доходу та формулювання пропозицій цінності не лише для клієнтів, а й для партнерів і постачальників. Таким чином, ринкова цінність розглядається як така, що створюється та розподіляється між різними зацікавленими сторонами. У Lean Startup методі найчастіше використовується канва бізнес-моделі (Business Model Canvas, BMC), створена А. Остервальдером. Вона складається з 9 взаємопов'язаних блоків, що описують, як організація створює, доставляє та монетизує ринкову цінність.

3. Гнучка розробка продукту (Agile Product Development). Гнучкі підходи до створення інноваційних цифрових продуктів особливо ефективні на ранніх етапах, коли ринок і проблеми споживачів ще погано окреслені. Agile-розробка базується на принципах дизайн-мислення (design thinking), постійного тестування та ітераційного вдосконалення, орієнтуючись на конкретні потреби користувачів. У цьому підході важливу роль відіграє прототипування – процес створення матеріальних або візуальних моделей продукту, які допомагають зробити абстрактні ідеї зрозумілими для користувачів. В IT-сфері для реалізації інновацій широко використовується Scrum – один із найпопулярніших підходів у гнучкому управлінні проектами. Кожна ітерація створює вимірюваний результат, наближаючи продукт до його повної реалізації.

У традиційних циклах розробки значна частина бюджету витрачається на виправлення помилок уже після повного релізу продукту. Натомість MVP дає змогу зменшити ці витрати ще на старті.

Отже, MVP – це не просто інструмент для тестування гіпотез. Це стратегія, яка забезпечує IT-компаніям конкурентну перевагу, ефективне використання ресурсів, швидке входження на ринок. Компанії, що розробляють програмне забезпечення, можуть поширювати свій продукт серед більшої кількості користувачів без суттєвого зростання витрат, що підвищує загальну прибутковість. Заощаджені кошти можна спрямувати на дослідження та розробку, маркетинг і підтримку клієнтів, що дозволяє вдосконалювати продукт і розширювати частку ринку, створюючи цикл сталого зростання.

Однією з ключових переваг стратегії MVP є можливість поступового нарощування інфраструктури. Замість значних початкових інвестицій в інфраструктуру або операційні потужності, компанії можуть поступово масштабувати свої ресурси відповідно до реального попиту. Таким чином, стратегія MVP забезпечує ефективний розподіл ресурсів і створює основу для масштабованого зростання. Зосереджуючись на основних функціональностях і поступово розширюючи інфраструктуру та операційні потужності, IT-компанії можуть ефективно масштабуватися, задовольняти зростаючий попит і досягати ефекту економії на масштабі без ризиків, пов'язаних із передчасними інвестиціями. Такий поступовий підхід зрештою веде до більш сталого зростання та довгострокового успіху на конкурентному та динамічному ринку.

Незважаючи на численні переваги стратегії MVP, існують певні обмеження та виклики, які можуть зменшити її ефективність у деяких випадках. Одним із основних недоліків є ризик недостатньої розробки, коли початковий MVP може мати обмежену функціональність або низьку якість, що призводить до негативного сприйняття з боку користувачів. Погано реалізований MVP може викликати слабке прийняття на ринку, що шкодить репутації компанії ще до випуску повноцінного продукту. Крім того, MVP може не охоплювати весь потенціал ринку, оскільки підхід Lean зосереджується на основних функціях, залишаючи поза увагою інноваційні можливості, які могли б виділити продукт серед конкурентів. Такий вузький фокус може обмежити здатність компанії зайняти лідируючі позиції на ринку або швидко реагувати на дії конкурентів.

Ще одним викликом є залежність від зворотного зв'язку від невеликої групи початкових користувачів, що може призвести до упередженості в розробці продукту, оскільки ранні користувачі не завжди представляють широку цільову аудиторію. Це може призвести

до невідповідності функцій продукту потребам більшої кількості користувачів, що уповільнює довгострокове зростання та проникнення на ринок.

Крім того, поширеною проблемою є накопичення технічного боргу, оскільки MVP часто надає перевагу швидкості над довгостроковою технічною стійкістю. Ранні компроміси в дизайні можуть створити вузькі місця або неефективності, які ускладнюють майбутні зусилля з масштабування, що призводить до дорогого рефакторингу або повторної розробки. Отже, хоча стратегія MVP є цінним інструментом для IT-компаній, її слід використовувати обережно, балансуючи між швидкістю та гнучкістю з стратегічним передбаченням.

Після встановлення основних принципів та переваг стратегії MVP важливо розглянути, як ці концепції були успішно реалізовані на практиці. Facebook, Instagram, Twitter та Amazon є всесвітньо відомими прикладами компаній, які починали з MVP, що містив лише основну функцію. Однак ці компанії розвивалися не лише шляхом вдосконалення початкового MVP, але й шляхом додавання побічних продуктів, які часто ставали ще більш прибутковими (наприклад, маркетингові інструменти Meta).

Підсумовуючи, використання стратегії MVP, як початок з мінімального продукту може допомогти компанії перевірити свої ринкові припущення, швидко ітерувати та масштабувати рішення.

Висновки. Мінімально життєздатний продукт (MVP) є стратегічним інструментом у методології Lean Startup, що дозволяє перевіряти бізнес-гіпотези з мінімальними витратами й високою гнучкістю. Його застосування забезпечує швидкий вихід на ринок, адаптацію продукту до потреб користувачів, ефективне використання ресурсів і можливість поступового масштабування. Попри переваги, практика впровадження MVP супроводжується викликами: ризиком технічного боргу, вузьким охопленням аудиторії та ймовірністю негативного сприйняття неякісного першого варіанту продукту. Це вимагає зваженого підходу до розробки, чіткому фокусі на цінності для користувача й довгостроковому баченні розвитку продукту. Успішне поєднання MVP із такими інструментами, як розвиток клієнта, бізнес-моделювання (BMC) і гнучка розробка, створює основу для побудови стійких інноваційних бізнес-моделей, що адаптуються до динаміки цифрового ринку. Перспективи подальших досліджень варто зосередити на: оцінці ефективності MVP у різних галузях (наприклад, fintech, healthtech, govtech); вивченні впливу раннього зворотного зв'язку на остаточну продуктову стратегію; розробці чіткіших критеріїв якості MVP; вивченні ролі MVP у повоєнному відновленні українського технологічного бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Shepherd, D.A. and Patzelt, H. (2021). *Entrepreneurial Strategy: Starting, Managing, and Scaling New Ventures*. Cham: Palgrave Macmillan, pp. 51–71. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-030-78935-0> (accessed: April 26, 2025).
2. Bosch, J., Holmström Olsson, H., Björk, J., & Ljungblad, J. (2013). The early stage software startup development model: A framework for operationalizing lean principles in software startups. *Lean Enterprise Software and Systems: 4th International Conference, LESS 2013*, Galway, Ireland, December 1–4, 2013, Proceedings (pp. 1–15). Springer Berlin Heidelberg. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-642-44930-7_1 (accessed: April 26, 2025).
3. Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. New York: Crown Books. URL: <https://ia800509.us.archive.org/7/items/TheLeanStartupErickRies/The%20Lean%20Startup%20-%20Erick%20Ries.pdf> (accessed: April 27, 2025).

4. Lortie, J., Cox, K., DeRosset, S., Thompson, R., & Kelly, S. (2025). Unpacking the minimum viable product (MVP): a framework for use, goals and essential elements. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. Vol. 32, № 1, pp. 212–235. DOI: <https://doi.org/10.1108/JSBED-02-2024-0075> (accessed: April 27, 2025).
5. Muzyka B., & Solovei A. (2025). PoC vs Prototype vs MVP: What's the difference? How to choose? Available at: <https://www.techmagic.co/blog/poc-vs-prototype-vs-mvp> (accessed: April 29, 2025).
6. Klotins, E., Unterkalmsteiner, M., & Gorschek, T. (2019). Software engineering in start-up companies: An analysis of 88 experience reports. *Empirical Software Engineering*, Vol. 24, pp. 68–102. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10664-018-9620-y> (accessed: April 29, 2025).
7. Ivanova, O., & Berest, K. (2024). The role of MVP strategy in increasing company competitiveness in a fast-paced environment. *Bulletin of V. N. Karazin Kharkiv National University Economic Series*, Vol. 107, pp. 43–49. DOI: <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2024-107-04> (accessed: April 30, 2025).
8. Sudirjo, F. (2023). Marketing strategy in improving product competitiveness in the global market. *Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)*, Vol. 1(2), pp. 63–69. DOI: <https://doi.org/10.61100/adman.v1i2.24> (accessed: May 1, 2025).
9. Yevtushenko, V., Kudinova, M., & Liashevskaya, V. (2021). Practical Principles of Lean Management in Ukraine. *Proceedings of the International Conference on Business, Accounting, Management, Banking, Economic Security and Legal Regulation Research (BAMBEL 2021)*. Pp. 48–52 DOI:10.2991/aebmr.k.210826.009 (accessed: May 1, 2025).
10. Olek, K. (2023). Startups and Lean Startup approach in building innovative companies creating unique market values – theoretical considerations. *27th International Conference on Knowledge-Based and Intelligent Information & Engineering Systems (KES 2023)*. Vol. 225, pp. 3745–3753 DOI: 10.1016/j.procs.2023.10.370 (accessed: May 1, 2025).