

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-179>

УДК 339.1

# МЕТОДИКА ФОРМУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ ЦИФРОВОГО ПРОДУКТУ ТА МАРКЕТИНГОВОГО ЦІНОУТВОРЕННЯ НА ОСНОВІ СПРИЙНЯТОЇ ЦІННОСТІ ДЛЯ СПОЖИВАЧА

## METHODOLOGY FOR FORMING THE CONCEPT OF A DIGITAL PRODUCT AND MARKETING PRICING BASED ON PERCEIVED VALUE FOR THE CONSUMER

**Фукус Костянтин Володимирович**

аспірант,

Національний університет «Львівська політехніка»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2509-0615>

**Косар Наталія Степанівна**

кандидат економічних наук, доцент,

Національний університет «Львівська політехніка»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0180-2630>

**Fuks Kostiantyn, Kosar Natalia**

Lviv Polytechnic National University

У статті подані рекомендації щодо вдосконалення маркетингової продуктової та цінової політики компаній на ринку цифрових продуктів. Встановлено, що наявні підходи до формування концепції цифрового продукту мають значні обмеження та не забезпечують врахування сприйнятої споживчої цінності, яка визначається авторами як суб'єктивно сформована користувачем вигода, що охоплює функціональні, економічні, соціальні та особистісні потреби користувача під час взаємодії з продуктом. Ґрунтуючись на понятті сприйнятої цінності, запропоновано інтегровану методологію для розроблення концепції цифрового продукту, що послідовно проходить через такі етапи: вдосконалену методіку Jobs-to-be-Done (розширену елементами User Story), канву ціннісної пропозиції (Value Proposition Canvas), модель Кано для пріоритизації функцій та розробку мінімально життєздатного продукту (MVP) як інструменту ринкової верифікації продуктової концепції. У сфері маркетингової цінової політики запропоновано матрицю коригування базової ціни на основі індексу сприйняття цінності (VPI) та індексу відповідності продукту ринку (PMF), що забезпечує гнучке цінове позиціонування та формує системний зв'язок між маркетинговою продуктовою і ціновою політикою компаній на ринку цифрових продуктів.

**Ключові слова:** маркетинг цифрових продуктів; маркетингова продуктова політика; маркетингова цінова політика; маркетинг ІТ-компаній; сприйнята цінність.

The article proposes the improvement of product and pricing policies of IT companies operating in the digital products market. It is established that existing approaches to digital product concept formation – technology-driven, market-driven, user-centered, and problem-driven – remain partial and fail to fully account for the perceived consumer value. The authors define perceived value as a subjectively formed benefit that encompasses functional, economic, social, and personal dimensions of user interaction with a digital product, evolving dynamically throughout the product lifecycle. This gap calls for a unified framework that places perceived value at the centre of both marketing product and pricing policies. To operationalize the value-based approach, an integrated methodology for digital product concept formation has been developed. The methodology sequentially combines four stages: an enhanced Jobs-to-be-Done (JTBD) framework extended with User Story elements to identify functional hypotheses through the format "As a [user], when [situation], I want [goal], so that I can [benefit]"; a Value Proposition Canvas (VPC) to formalize the alignment between user needs and product functionality; the Kano model to prioritize features based on their impact on user satisfaction, distinguishing basic, linear, delightful, indifferent, and reverse categories; and the development of a Minimum Viable Product (MVP) as an instrument for market validation of the product concept under resource constraints. In the domain of pricing policy, the article substantiates the transition from cost-based and competitive pricing methods toward a value-oriented model. A price adjustment matrix is proposed, built on two quantitative indicators – the Value Perception Index (VPI), which reflects the ratio of perceived value to price, and the



Product–Market Fit Score (PMF Score), which measures the degree of product criticality for users. The combination of these metrics enables adaptive price positioning across consumer segments and establishes a systemic link between product and pricing policies of companies in the digital products market.

**Keywords:** marketing of digital products; marketing product policy; marketing pricing policy; marketing of IT-companies; perceived value.

**Постановка проблеми.** В умовах динамічного розвитку ринку цифрових продуктів результативність маркетингової діяльності IT-компаній дедалі більше визначається якістю їхньої продуктової та цінової політики. Формування концепції цифрового продукту є критичним етапом, що значною мірою зумовлює ринковий успіх продукту, однак наявні підходи до його реалізації мають як переваги, так і суттєві обмеження. Водночас маркетингове ціноутворення у цій сфері є складним багатофакторним процесом, який перебуває під впливом чинників внутрішнього і зовнішнього середовища, що ускладнює прийняття обґрунтованих цінових рішень. Перелічені проблеми зумовлюють необхідність удосконалення підходів у сферах маркетингової продуктової та цінової політики IT-компаній задля підвищення успішності запуску цифрових продуктів на ринок.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Серед дослідників, котрі займалися аналізом та розробкою інструментів формалізованих підходів до створення концепції цифрових продуктів, можна виділити наступних: Іванова О. А., Берест К. В., які вивчали роль стратегії MVP у підвищенні конкурентоспроможності компанії в умовах швидкоплинного середовища [9]; Ulwick A. W., що досліджував практичне застосування методики реалізації завдань користувачів (Jobs-to-be-Done) у маркетингу [5]; Osterwalder A., Pigneur Y., Bernarda G., Smith A., які розробили канву ціннісної пропозиції (Value Proposition Canvas) для розробки продуктів, орієнтованих на задоволення потреб споживачів [6]; Klotins E., Unterkalmsteiner M., Gorschek T., які провели аналіз розробки цифрових продуктів на основі 88-и звітів стартап-компаній [10]; Sudirjo F., що досліджував маркетингову стратегію вдосконалення конкурентоспроможності компанії на глобальному ринку [11].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на значну кількість досліджень у сфері маркетингової продуктової та цінової політики у IT-компаніях, наявні підходи до формування цифрового продукту й маркетингового ціноутворення часто описуються як паралельні процеси, що не пов'язані між собою. Залишаються недо-

статньо розробленими методичні підходи до розробки концепції цифрових продуктів на основі сприйнятої цінності для користувачів. Також сьогодні відсутнє узгодження структури цінових рівнів і правил їх зміни на різних етапах життєвого циклу цифрового продукту. Тому удосконалений підхід до формування концепції цифрового продукту на основі сприйнятої цінності потребує подальшого наукового опрацювання і становить предмет дослідження цієї статті.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є розроблення рекомендацій щодо удосконалення маркетингової продуктової та цінової політики IT-компаній шляхом формування методики розроблення концепції цифрового продукту та поглибленого вивчення гнучкого ціноутворення на цьому ринку.

**Виклад основного матеріалу.** На практиці компанії застосовують різні підходи до розроблення концепції продукту: технологічно-, ринково-, користувацько- та проблемно-орієнтований. Однак кожен із них фокусується лише на окремих аспектах і не усуває повною мірою ризиків помилкових рішень на ранніх етапах розробки продукту.

Технологічно-орієнтований підхід передбачає, що відправною точкою розробки продукту є нова технологія, під яку вже згодом знаходяться можливі застосування і ринки збуту, тобто компанія виходить із переконання, що технологічна інновація сама здатна сформувати ринковий попит. Утім такий підхід поступається альтернативам як за ймовірністю успіху, так і за швидкістю виходу продуктів на ринок.

На противагу, за ринково-орієнтованим підходом аналіз потреб споживачів, їхньої поведінки та ринкових тенденцій передує будь-яким технологічним рішенням. Перевагою цього підходу є здатність компаній вчасно реагувати на ринковий попит, однак за умов розробки принципово нових продуктів його використання обмежене відсутністю релевантних ринкових даних [1].

Підхід, орієнтований на кінцевого користувача (анг. – User-Centered Design), виводить реального споживача в центр уваги на усіх стадіях проектування продукту, використовуючи такі інструменти, як користувацькі пер-

сони (User Persona) та сценарії взаємодії із цифровим продуктом. Попри здатність забезпечити глибоке якісне розуміння поведінки споживачів, цей підхід не пропонує формалізованих механізмів трансформації отриманих характеристик користувачів у конкретні продуктивні рішення та не містить засобів пріоритизації функціональності [2].

Підхід, що орієнтується на потреби користувачів концентрується на ідентифікації та вирішенні конкретних труднощів, з якими вони стикаються, що нерідко дає більш значущий результат порівняно з орієнтацією на ринковий попит. Водночас надмірне зосередження на проблемах споживачів обмежує простір компанії для формування додаткових вимірів цінності – економічних, соціальних та особистісних [3].

Зіставлення зазначених підходів до розробки продукту засвідчує, що жоден із них не є вичерпним, а тому в сучасній практиці розробки цифрових продуктів набуває пріоритетного значення ціннісний підхід. За визначенням, сформульованим авторами, сприйнята цінність – це суб'єктивно сприймана користувачем вигода, що формується у процесі його взаємодії з цифровим продуктом, змінюється в часі та задовольняє його функціональні, економічні, соціальні та особистісні потреби. Саме ця багатовимірність та суб'єктивна природа цінності роблять її ефективною інтегрованою рамкою для визначення функціонального наповнення майбутнього продукту.

Формування концепції цифрового продукту через призму сприйнятої цінності для користувача потребує визначення методик, яка поєднує різні формальні інструменти в єдиний послідовний процес.

Етап 1. Методика реалізації завдань користувачів (анг. – Jobs-to-be-Done, JTBD [4]) дозволяє зрозуміти глибинні мотивації користувачів через призму завдань, які вони намагаються виконати [5, с. 91-97]. Головна теза підходу JTBD полягає в тому, що споживачі обирають продукти як інструменти

для реалізації конкретних завдань, прагнучи задовольнити свої явні та неявні потреби. При цьому поняття «завдання користувача» слід розуміти як прагнення досягти ним певного результату або подолати конкретну перешкоду у повсякденному житті чи в межах професійної діяльності. Запропонований вдосконалений підхід до ідентифікації цільових завдань користувача являє собою розширену версію теорії Jobs-to-be-Done, доповнену структурним компонентом теорії історії користувача (анг. – User Story). Отже, цей підхід реалізується через розширений формат (рис. 1): «Я як [користувач], коли [ситуація], хочу [ціль], щоб я міг [вигода]», що дозволяє провести сегментацію користувача та сформулювати перелік функціональних гіпотез продукту, які відображають його завдання.

Етап 2. Після формулювання функціональних гіпотез для цифрових продуктів із вдосконаленим JTBD, наступним етапом є формування канви ціннісної пропозиції (анг. – Value Proposition Canvas, VPC) [6, с. 276]. Її структура являє собою двовимірну площину, де одна складова відображає характеристики цільового сегменту споживачів («профіль користувача»), а інша – параметри пропонованого продукту («карта цінності»), що дозволяє наочно оцінити, наскільки точно продукт відповідає реальним потребам користувачів (рис. 2).

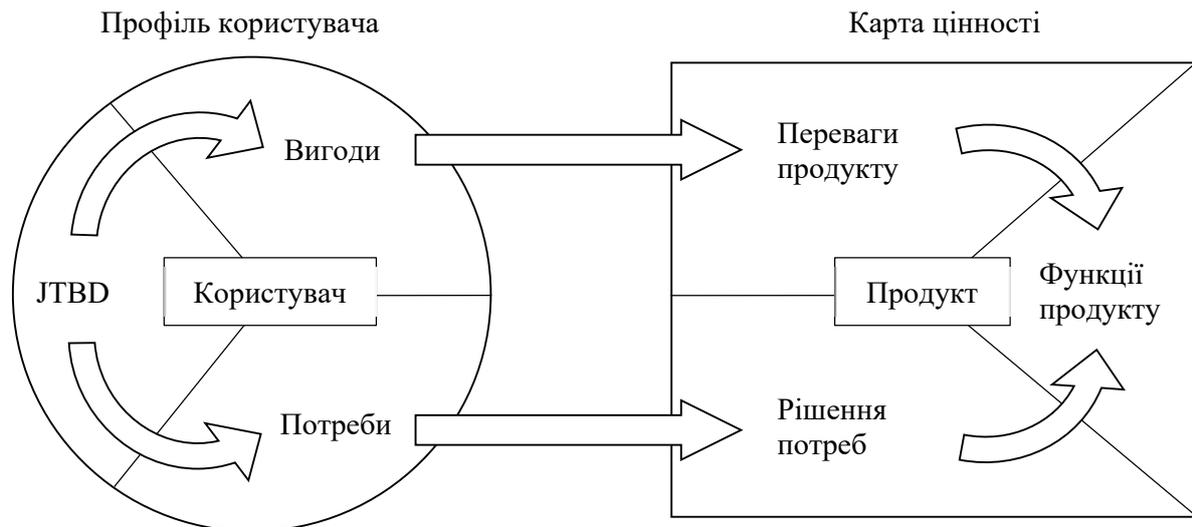
У запропонованій вдосконалій структурі VPC, до «профілю користувача» вносяться функціональні гіпотези, визначені на попередньому етапі через JTBD. Елемент «потреби» охоплює негативні емоції, небажані витрати і ризики, які споживач переживає в процесі виконання завдань, тоді як «вигоди» фіксують позитивні результати та очікування, що мотивують взаємодію з продуктом.

«Карта цінності» складається з трьох взаємопов'язаних компонентів: засобів усунення потреб (способів виконання виявлених потреб) та переваг продукту (формування вигод, що надає цифровий продукт) та функ-



Рис. 1. Вдосконалений підхід до визначення цільових завдань користувача через JTBD

Джерело: сформовано авторами на основі [4]



**Рис. 2. Вдосконалена канва ціннісної пропозиції VPC**

*Джерело: розроблено авторами на основі [6, с. 276]*

ціоналу продукту (переліку всіх можливих функцій на основі складених рішень щодо задоволення потреб і переваг продукту).

Ключовою вимогою при розробленні запропонованої канви ціннісної пропозиції є досягнення прямої відповідності між елементами «профілю користувача» та «карти цінності», тобто кожна функція має виходити із задоволення конкретної потреби, а кожна перевага відповідати певній вигоді, оскільки елементи, що не мають такої відповідності, не створюють цінності для цільового сегменту користувачів. Також VPC є динамічною та виступає аналітичним інструментом, що безперервно оновлюється на основі зворотного зв'язку від користувачів і даних про їхню фактичну поведінку.

Етап 3. Наступним кроком інтегрованої методології є категоризація та пріоритизація функцій за моделлю Кано [7]. На відміну від лінійних підходів до управління якістю, ця модель демонструє нелінійний характер зв'язку між рівнем реалізації функцій і задоволеністю споживача, що дає підстави для обґрунтованих рішень щодо першочерговості розробки.

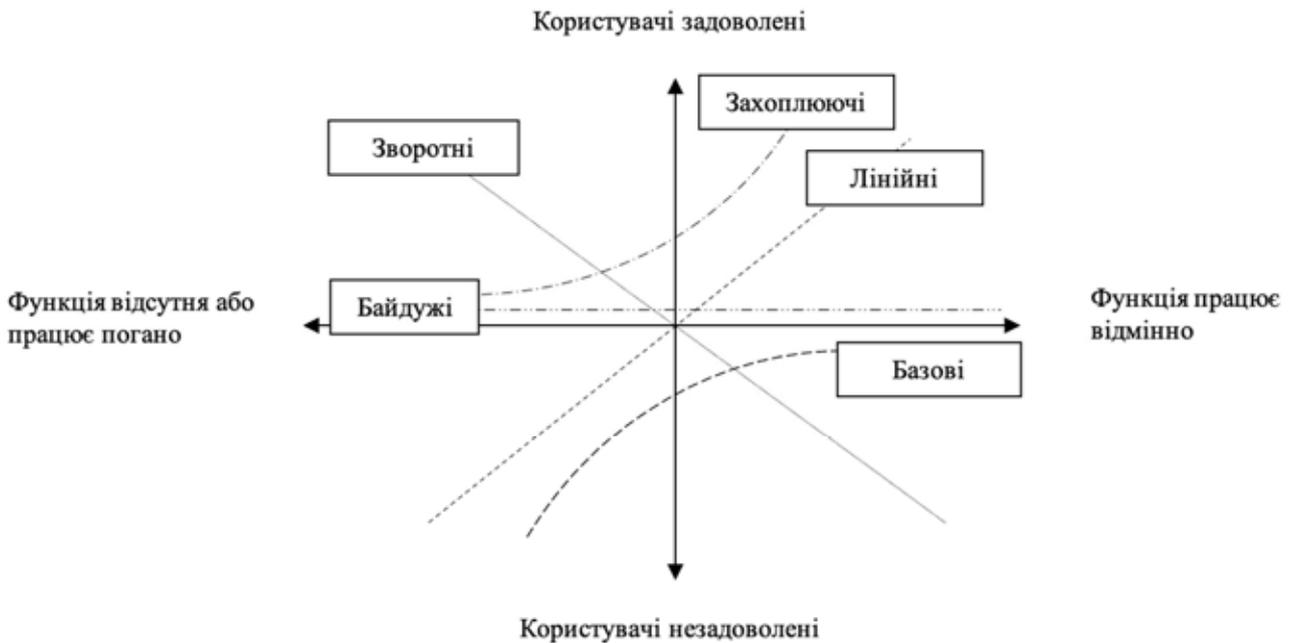
Модель передбачає розподіл усіх функцій продукту на п'ять категорій. Базові функції є мінімальною умовою прийнятності продукту. Лінійні функції перебувають у прямій залежності із рівнем задоволення – чим краще реалізовано функцію, тим вищий ефект. Захоплюючі функції є несподіваними для користувача перевагами, що формують конкурентну перевагу, при цьому їхня відсутність не викликає

незадоволення. Байдужі функції практично не впливають на сприйняття продукту, а також зворотні – при надмірній реалізації або для окремих сегментів знижують задоволеність цифровим продуктом і мають бути усунуті.

Отримана матриця (рис. 3) категоризації слугує основою для пріоритизації функцій у розробці: спочатку реалізуються базові функції, далі – лінійні з найбільшим впливом, потім – захоплюючі, тоді як байдужі відкладаються, а зворотні виключаються. Оскільки очікування користувачів змінюються з часом і «захоплюючі» функції можуть поступово трансформуватися в «базові», аналіз Кано доцільно проводити на регулярній основі.

Етап 4. Завершальним кроком інтегрованої методології формування концепції цифрового продукту є розробка мінімально життєздатного продукту (анг. – Minimum Viable Product, MVP) – базової версії продукту з обмеженим набором функцій, що дозволяє перевірити ключові бізнес-гіпотези на реальному ринку з мінімальними витратами ресурсів. MVP орієнтується на вузький сегмент ранніх користувачів, вирішує їхні базові потреби та генерує зворотний зв'язок, достатній для прийняття рішення щодо подальшого розвитку, коригування або перегляду продуктової концепції [8].

Ключовою перевагою MVP є безпосередня інтеграція зворотного зв'язку від користувачів у процес розробки, що дозволяє компанії на основі реальних даних вирішувати, чи розширювати, коригувати, чи кардинально переосмислювати продукт [9, с. 46]. Однією



**Рис. 3. Матриця пріоритизації функцій цифрового продукту за моделлю Кано**

*Джерело: сформовано авторами на основі [7]*

з найпоширеніших помилок на цьому етапі є надмірне насичення функціональністю ще до перевірки гіпотез, що призводить до нераціонального використання ресурсів і уповільнює вихід на ринок [10, с. 84]. Натомість фокусування на мінімальному, але цілісному наборі функцій дозволяє швидше закріпитися в ніші та розпочати ітеративне вдосконалення продукту, тоді як поступове нарощування інфраструктури відповідно до фактичного попиту знижує ризики передчасних інвестицій і забезпечує економію на масштабі [11, с. 66].

Водночас стратегія MVP має обмеження. Недостатня якість початкової версії може зашкодити репутації компанії, зворотній зв'язок від незначної кількості ранніх користувачів не завжди репрезентує широку аудиторію, а пріоритизація швидкості розробки продукту нерідко призводить до накопичення технічного боргу, що ускладнює подальше його масштабування. Тому MVP слід розглядати не як самоціль, а як інструмент стратегічної перевірки, застосування якого потребує балансу між швидкістю виходу продукту на ринок і його якістю.

У сучасних умовах розроблення концепції цифрового продукту потребує не лише якісного розуміння потреб користувачів, а й повинно враховувати ринкові показники, які дають змогу кількісно оцінювати створювану цінність, економічні результати та реальну поведінку користувачів. У межах ціннісного

підходу доцільно використовувати метрики, що поєднують суб'єктивне сприйняття продукту із фінансовими та поведінковими індикаторами його життєздатності.

Першим ключовим показником є індекс сприйняття цінності (анг. – Value Perception Index, VPI), який відображає співвідношення між оціненою користувачами цінністю продукту та його ціною (або середнім доходом на одного користувача, при застосуванні freemium моделі монетизації). Значення  $VPI > 1$  свідчить, що користувачі вважають отриману вигоду більшою за витрати, тоді як  $VPI < 1$  сигналізує про завищену ціну або недостатню цінність пропозиції. Дані для розрахунку формуються на основі опитувань користувачів і сформованих систем зворотного зв'язку, інтегрованих із CRM та аналітикою продукту.

Індекс сприйняття цінності визначається за формулою:

$$VPI = \frac{V}{P} \tag{1}$$

де  $V$  – середня оцінка сприйнятої цінності продукту, отримана на основі опитування користувачів за шкалою 1–10;  $P$  – актуальна ціна продукту або середній дохід з одного користувача (ARPU) у відповідному сегменті.

Другим базовим показником є індекс відповідності продукту ринку (анг. – Product–Market Fit Score, PMF), що відображає, наскільки про-

дукт є критично важливим для користувачів. Він розраховується за часткою респондентів, які на запитання «Наскільки ви були б розчаровані, якби продукт зник?» обирають варіант «дуже розчарований», причому порогове значення на рівні не менше 40% вважається індикатором досягнутого рівня відповідності продукту ринку. Опитування проводиться серед активних користувачів через інтерфейс продукту, електронні розсилки або спільноти, що дозволяє компанії оперативно оцінювати стійкість ринкової позиції концепції цифрового продукту.

Індекс відповідності продукту ринку розраховується за формулою:

$$PMF = \frac{\text{Дуже розчаровані}}{\text{Всі відповіді}} \times 100\% \quad (2)$$

Маркетингове ціноутворення у сфері цифрових продуктів визначається поєднанням внутрішніх і зовнішніх чинників, а для українських ІТ-компаній додаткової ваги набуває цінова конкурентна перевага на глобальному ринку, зумовлена суттєво нижчим рівнем

вартості послуг порівняно із західноєвропейськими аналогами. Класичні підходи до ціноутворення на основі собівартості чи орієнтації на конкурентів ігнорують варіативність сприйняття цінності різними сегментами користувачів, що обґрунтовує доцільність переходу до ціннісно-орієнтованої моделі, де ціна узгоджується із суб'єктивно оціненою користувачем вигодою.

У цьому контексті ключову роль відіграють індекс сприйняття цінності (VPI) та індекс відповідності продукту ринку (PMF), що дають змогу сегментувати аудиторію за сприйняттям цінності й ступенем критичності продукту для користувачів та відповідно налаштовувати цінове позиціонування (табл. 1).

Використання цієї матриці рекомендацій із метою використання гнучкого маркетингового ціноутворення забезпечить для українських ІТ-компаній можливість підвищити маржинальність і водночас зберегти конкурентоспроможність на глобальному ринку цифрових продуктів.

Таблиця 1

**Матриця рекомендацій щодо зміни базової ціни продукту на основі комбінації показників VPI та PMF**

Оцінка PMF	VPI < 0,8 (Низька цінність)	VPI = 0,8–1,2 (Адекватна цінність)	VPI = 1,2–1,5 (Висока цінність)	VPI > 1,5 (Винятково висока цінність)
PMF < 35% (Слабкий сигнал)	P * 0,60–0,70 (Критична знижка для залучення; потребує вдосконалення продукту)	P * 0,75–0,85 (Агресивна знижка; фокус на обсяги)	P * 0,85–0,95 (Помірна знижка; фокус на залучення)	P * 0,95–1,05 (Мінімальна знижка; цінність підтримує ціну)
PMF = 35–45% (Помірний сигнал)	P * 0,70–0,80 (Знижка для зростання обсягів; потребує маркетингу)	P * 0,85–0,95 (Помірна знижка; балансування обсягів)	P * 0,95–1,05 (Оптимальна ціна; фокус на утримання)	P * 1,05–1,15 (Легка премія; користувачі готові платити більше)
PMF = 45–55% (Здоровий сигнал)	P * 0,80–0,90 (Помірна знижка; збереження користувачів)	P * 0,95–1,05 (Оптимальна ціна; збалансованість)	P * 1,05–1,15 (Премія; сильна позиція)	P * 1,15–1,30 (Значна премія; користувачі вважають цінність винятковою)
PMF ≥ 55% (Сильний сигнал)	P * 0,90–1,00 (Близька до базової; PMF компенсує низьку VPI)	P * 1,05–1,15 (Позитивна премія; сильна позиція)	P * 1,15–1,30 (Помітна премія; користувачі вважають продукт критично важливим)	P * 1,30–1,50 (Максимальна премія; лідер ринку з винятковою цінністю)

Джерело: сформовано авторами

**Висновки.** Проведене дослідження засвідчує, що ефективна маркетингова діяльність компаній на ринку цифрових продуктів неможлива без системного узгодження маркетингової продуктової та цінової політики навколо єдиної категорії сприйнятої споживчої цінності. У межах маркетингової продуктової політики розроблено інтегровану методологію формування концепції цифрового продукту, яка послідовно поєднує вдосконалену методику виконання завдань користувача Jobs-to-be-Done (розширену елементами User Story) для розробки функціональних гіпотез цифрових продуктів, канви ціннісної пропозиції Value Proposition Canvas для формалізації списку функцій продукту, модель Кано для пріоритизації розробки базових функцій та практичного запуску мінімально життєз-

датного продукту MVP як інструменту ринкової перевірки продуктової концепції за умов обмежених ресурсів.

У сфері маркетингової цінової політики запропоновано матрицю рекомендацій щодо зміни базової ціни на основі індексу сприйняття цінності VPI та індексу відповідності продукту ринку PMF, що забезпечує гнучку адаптацію цієї складової комплексу маркетингу до змін ринкового середовища.

Перспективи подальших розвідок спрямовані на адаптацію запропонованої методології до умов воєнного стану та різких змін ринкового середовища. У цьому контексті доцільно розширити перелік показників, з використанням яких аналізується вплив зовнішніх чинників на сприйняття користувачами цінності цифрових продуктів.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Market Pull & Technology Push: How to Combine for Innovative Designs. Innovation.world. URL: <https://innovation.world/market-pull-technology-push/> (дата звернення: 26.01.2026)
2. Lau E. Scenario-Based Design: Creating Relatable User Experiences. UX Primer. 2024. URL: <https://articles.ux-primer.com/scenario-based-design-creating-relatable-user-experiences-ee364d81ffca> (дата звернення: 26.01.2026)
3. Reyes V. Problem-Driven Innovation (or the Power of Problem-Detectors). MexicoBusiness.news. 2024. URL: <https://mexicobusiness.news/professional-services/news/problem-driven-innovation-or-power-problem-detectors> (дата звернення: 26.01.2026)
4. Jobs to Be Done Theory. Christensen Institute. 2025. URL: <https://www.christenseninstitute.org/theory/jobs-to-be-done/> (дата звернення: 27.01.2026)
5. Ulwick, A. W. Turn customer input into innovation. *Harvard Business Review*. 2002, № 80(1), С. 91-97. URL: <https://www.thecustomerconnection.nl/docs/Turn%20customer%20input%20into%20Innovation.pdf> (дата звернення: 27.01.2026)
6. Osterwalder A., Pigneur Y., Bernarda G., Smith A. Value proposition design: How to create products and services customers want. Wiley. 2019. 294 с.
7. Goldstein K. Kano Analysis: the Kano Model Explained. Qualtrics. 2021. URL: <https://www.qualtrics.com/articles/strategy-research/kano-analysis/> (дата звернення: 27.01.2026)
8. Muzyka B., Solovei A. PoC vs Prototype vs MVP: What's the difference? How to choose? 2025. URL: <https://www.techmagic.co/blog/poc-vs-prototype-vs-mvp> (дата звернення: 27.01.2026)
9. Іванова О.А., Берест К.В. Роль стратегії MVP у підвищенні конкурентоспроможності компанії в умовах швидкоплинного середовища. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна серія «Економічна»*. 2024. № 107. С. 43-49. DOI: <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2024-107-04> (дата звернення: 28.01.2026)
10. Klotins E., Unterkalmsteiner M., Gorschek T. Software engineering in start-up companies: An analysis of 88 experience reports. *Empirical Software Engineering*. 2019, № 24, С. 68-102. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10664-018-9620-y> (дата звернення: 28.01.2026)
11. Sudirjo F. Marketing strategy in improving product competitiveness in the global market. *Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)*. 2023, № 1(2), С. 63-69. DOI: <https://doi.org/10.61100/adman.v1i2.24> (дата звернення: 28.01.2026)

#### REFERENCES:

1. Innovation.world. (2025) Market Pull & Technology Push: How to Combine for Innovative Designs. Available at: <https://innovation.world/market-pull-technology-push/> (accessed: January 26, 2026)

2. Lau E. (2024). Scenario-Based Design: Creating Relatable User Experiences. UX Primer. Available at: <https://articles.ux-primer.com/scenario-based-design-creating-relatable-user-experiences-ee364d81ffca> (accessed: January 26, 2026)
3. Reyes V. (2024). Problem-Driven Innovation (or the Power of Problem-Detectors). MexicoBusiness.news. Available at: <https://mexicobusiness.news/professional-services/news/problem-driven-innovation-or-power-problem-detectors> (accessed: January 26, 2026)
4. Christensen Institute. (2025). Jobs to Be Done Theory. Available at: <https://www.christenseninstitute.org/theory/jobs-to-be-done/> (accessed: January 27, 2026)
5. Ulwick A. W. (2002). Turn customer input into innovation. *Harvard Business Review*, 80(1), pp. 91-97. Available at: <https://www.thecustomerconnection.nl/docs/Turn%20customer%20input%20into%20Innovation.pdf> (accessed: January 27, 2026)
6. Osterwalder A., Pigneur Y., Bernarda G., & Smith A. (2015) *Value proposition design: How to create products and services customers want*. Hoboken: Wiley. 320 p.
7. Goldstein K. (2021). Kano Analysis: the Kano Model Explained. Qualtrics. Available at: <https://www.qualtrics.com/articles/strategy-research/kano-analysis/> (accessed: January 27, 2026)
8. 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: January 27, 2026)
9. Ivanova O., & Berest K. (2024). Rol stratehii MVP u pidvyshchenni konkurentospromozhnosti kompanii v umovakh shvydkoplynnoho seredovyscha [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. Available at: <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2024-107-04> (accessed: January 28, 2026)
10. 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. Available at: <https://doi.org/10.1007/s10664-018-9620-y> (accessed: January 28, 2026)
11. 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. Available at: <https://doi.org/10.61100/adman.v1i2.24> (accessed: January 28, 2026)

Дата надходження статті: 28.02.2026

Дата прийняття статті: 19.02.2026

Дата публікації статті: 25.03.2026