

# Зміст

<b>Вступ. Чому продукти зазнають невдачі та як бережливий підхід змінює правила гри</b> .....	13	
<b>Частина I. Ключові поняття</b>		
<b>Розділ 1. Досягнення продуктово-ринкової відповідності завдяки створенню бережливого продукту</b> .....		25
Що таке «продуктово-ринкова відповідність»? .....	25	
Піраміда продуктово-ринкової відповідності .....	26	
Quicken: із 47-го місця на перше .....	31	
Процес створення бережливого продукту .....	32	
<b>Розділ 2. Простір проблем на противагу простору рішень</b> .....		37
Космічна ручка .....	38	
Проблеми визначають ринки .....	40	
Що та як .....	41	
Розробка продукту «ззовні — всередину» .....	42	
Чи варто слухати споживачів? .....	42	
Історія двох функцій Apple .....	44	
Як простір рішень допомагає у вияві простору проблем .....	47	

## Частина II. Процес створення бережливого продукту

<b>Розділ 3. Визначення цільового споживача (Крок 1)</b> .....	51
Ловля споживача .....	51
Як сегментувати цільовий ринок .....	53
Користувачі на противагу покупцям .....	56
Життєвий цикл упровадження нових технологій .....	56
Персонажі .....	58
<b>Розділ 4. Виявлення недостатньо задоволених потреб клієнтів (Крок 2)</b> .....	65
Приховані потреби споживачів .....	65
Клієнтські потреби на прикладі застосунку TurboTax .....	67
Інтерв'ю для виявлення потреб споживачів .....	69
Драбина споживчих переваг .....	71
Ієрархії потреб .....	72
Модель співвідношення важливості та задоволеності .....	75
Інші моделі .....	90
Візуалізація споживчої цінності .....	93
Модель Кано .....	99
Практичне використання моделей .....	102
<b>Розділ 5. Формування ціннісної пропозиції (Крок 3)</b> .....	104
Стратегія — це вміння говорити «ні» .....	105
Ціннісні пропозиції на прикладі пошукових систем .....	106
Не так уже й «круто» .....	109
Створення ціннісної пропозиції продукту .....	111
Ковзай туди, де буде шайба .....	114
Фліп-камера .....	114

Урахування прогнозів під час формування ціннісних пропозицій .....	115
<b>Розділ 6. Виокремлення функціоналу MVP — мінімально життєздатного продукту (Крок 4) .....</b>	<b>117</b>
Історії користувачів: функції з перевагами .....	118
Фрагментація функцій .....	119
Малі розміри партій — це зручно .....	120
Визначення обсягу роботи за допомогою бальної оцінки історій .....	121
Використання показника рентабельності інвестицій для визначення пріоритетів .....	122
Вибір кандидата в MVP .....	127
<b>Розділ 7. Створення прототипу MVP (Крок 5) .....</b>	<b>132</b>
Чим є (і чим не є) MVP? .....	133
MVP-тести .....	134
Матриця MVP-тестів .....	137
Якісні маркетингові MVP-тести .....	137
Кількісні маркетингові MVP-тести .....	138
Якісні продуктові MVP-тести .....	146
Кількісні продуктові MVP-тести .....	157
<b>Розділ 8. Застосування принципів вдалого UX-дизайну ...</b>	<b>161</b>
Чим вирізняється вдалий UX-дизайн? .....	162
Айсберг UX-дизайну .....	168
Концептуальний дизайн .....	169
Інформаційна архітектура .....	173
Інтерактивний дизайн .....	177
Візуальний дизайн .....	185
Принципи дизайну .....	194
Текст — теж частина UX-дизайну .....	200

Команда «А» .....	201
Справжній UX — це те, що бачить користувач .....	201
<b>Розділ 9. Тестування вашого MVP на користувачах</b>	
<b>(Крок 6)</b> .....	203
Скількох користувачів потрібно залучити до тестування? .....	204
Очне, віддалене та немодероване користувацьке тестування .....	206
Як відібрати цільових споживачів для тестування .....	209
Користувацьке тестування в Intuit .....	217
Користувацьке тестування у стилі рамену .....	218
Як структурувати користувацьке тестування .....	220
Як ставити правильні запитання .....	222
Відкриті й закриті запитання .....	225
Я розумію ваш біль .....	227
Завершення тестування .....	227
Як збирати й узагальнювати відгуки користувачів .....	229
Зручність використання та продуктово-ринкова відповідність .....	231
<b>Розділ 10. Ітерації та повороти на шляху покращення продуктово-ринкової відповідності</b> .....	235
Цикл «Створення — Вимірювання — Навчання» .....	235
Цикл «Висування гіпотез — Проектування — Тестування — Навчання» .....	237
Ітеративне користувацьке тестування .....	239
Проявити завзятість чи змінити напрям? .....	246
<b>Розділ 11. Комплексне дослідження прикладу створення бережливого продукту</b> .....	251
MarketingReport.com. ....	251
Крок 1: визначте ваших цільових клієнтів .....	253

Крок 2: окресліть незадоволені потреби .....	253
Крок 3: сформулюйте ціннісну пропозицію .....	254
Крок 4: конкретизуйте функціонал MVP .....	256
Крок 5: створіть прототип MVP .....	259
Крок 6: протестуйте ваш MVP на користувачах .....	260
Ітерації та повороти для збільшення продуктово-ринкової відповідності .....	266
Роздуми .....	273

### **Частина III. Розробка та оптимізація вашого продукту**

#### **Розділ 12. Створення продукту за допомогою**

<b>Agile-підходу</b> .....	277
Agile-розробка .....	278
Scrum .....	283
Канбан .....	291
Вибір правильного методу Agile-розробки .....	298
Досягнення успіху з Agile .....	301
Забезпечення якості .....	306
Розробка через тестування .....	310
Безперервна інтеграція .....	312
Безперервне розгортання .....	313

#### **Розділ 13. Вимірювання ключових показників** .....

Аналітика на противагу іншим методам дослідження .....	316
Опра проти Спока .....	318
Інтерв'ю з користувачами .....	319
Тестування зручності використання .....	319
Опитування .....	320
Аналітика та А/В-тестування .....	324
Аналітичні моделі .....	325

Визначте найбільш значущу метрику .....	330
Коефіцієнт утримання .....	334
Формула вашого бізнесу .....	341
Досягнення прибутковості .....	349
<b>Розділ 14. Використовуйте аналітику для оптимізації вашого продукту та бізнесу .....</b>	<b>355</b>
Процес аналізу бережливого продукту .....	355
Аналіз створення бережливого продукту: Friendster .....	361
Оптимізація за допомогою А/В-тестування .....	371
<b>Розділ 15. Висновки .....</b>	<b>376</b>
<i>Про автора .....</i>	<i>383</i>
<i>Подяки .....</i>	<i>385</i>
<i>Ресурси .....</i>	<i>388</i>
<i>Бібліографія .....</i>	<i>391</i>

# 1 Досягнення продуктово-ринкової відповідності завдяки створенню бережливого продукту

**Т**ермін «продуктово-ринкова відповідність» чудово передає сутність створення справді вдалого продукту. Це поняття влучно охоплює всі ключові чинники, що визначають успіх. Відповідність продукту ринку є однією з найважливіших ідей у межах методології ощадливого стартапу, і в цьому посібнику я покажу, як її досягти.

Оскільки це поняття вже стало темою для багатьох публікацій, можна натрапити на різні його трактування. Один із найефективніших способів пояснити подібні концепції — звернутися до прикладів із реального життя. Упродовж цієї книжки я аналізуватиму чимало історій продуктів, яким вдалося — або, навпаки, не вдалося — знайти своє місце на ринку. Але почнімо з найважливішого — з'ясуємо, що саме означає продуктово-ринкова відповідність.

## ЩО ТАКЕ «ПРОДУКТОВО-РИНКОВА ВІДПОВІДНІСТЬ»?

Як я згадував у вступі, термін «продуктово-ринкова відповідність» уперше з'явився в блозі Марка Андріссена у статті під назвою «Єдине, що має значення». У цій публікації він пише: «Продуктово-ринкова відповідність означає бути на правильному ринку з продуктом, який може задовольнити його потреби». Моя ж дефініція відповідності продукту ринку — яка повністю узгоджується з його визначенням — полягає в тому, що ви створюєте продукт, котрий становить значну цінність

для клієнтів. Це означає, що він задовольняє реальні потреби споживачів і робить це ефективніше, ніж альтернативи.

Деякі люди трактують продуктово-ринкову відповідність набагато ширше, виходячи за межі основного визначення та включаючи до нього наявність підтвердженої моделі отримання доходу, тобто можливість успішної монетизації продукту. Інші додають до цього поняття економічно ефективну модель залучення клієнтів. Такі трактування прирівнюють продуктово-ринкову відповідність до опису прибуткового бізнесу. Проте я вважаю, що використання терміна «продуктово-ринкова відповідність» як синоніма «прибутковості» залишає поза увагою важливі аспекти цієї концепції, які мають власне значення та можуть існувати окремо.

У посібнику я використовую основне визначення, наведене вище. У бізнесі існує різниця між *створенням* цінності та її *отриманням*. Щоб монетизувати цінність, спочатку необхідно її створити. Зрозуміло, що такі аспекти, як бізнес-модель, залучення клієнтів, маркетинг і ціноутворення, мають вирішальне значення для успішного бізнесу. Кожен із них заслуговує окремої книжки. Я також торкаюся цих тем і представляю вашій увазі якісні та кількісні методи, які можна використовувати для покращення зазначених бізнес-аспектів. У розділах 13 і 14 ідеться саме про оптимізацію бізнес-показників, однак здебільшого це видання присвячене основному визначенню продуктово-ринкової відповідності та містить детальне керівництво для її досягнення.

### ПІРАМІДА ПРОДУКТОВО-РИНКОВОЇ ВІДПОВІДНОСТІ

Якщо ви намагаєтеся досягти відповідності продукту ринку, одне лише визначення не дає достатньо чіткого орієнтиру. Тому я створив практичну модель, яку назвав пірамідою продуктово-ринкової відповідності, ілюстровану на рисунку 1.1. Ця ієрархічна модель розкриває відповідність продукту





Рисунок 1.1 Піраміда продуктово-ринкової відповідності

ринку через п'ять основних компонентів, кожен із яких становить окремий рівень піраміди. Ваш продукт займає верхню частину, що складається з трьох рівнів, а ринок — нижню, яка містить два шаблі. У межах секцій продукту та ринку кожен рівень залежить від того, що розміщений безпосередньо під ним. Продуктово-ринкова відповідність розташована між верхньою і нижньою частинами піраміди.

### Ринок

Згідно з ієрархією піраміди, почнімо з нижньої частини — ринку. Він складається з усіх наявних і потенційних клієнтів, які мають спільну потребу або набір взаємопов'язаних потреб. Наприклад, усі люди в Сполучених Штатах, які потребують підготовки декларацій, є учасниками ринку заповнення податкових декларацій у США. Його розмір можна оцінювати через загальну кількість клієнтів або сумарний дохід, який вони генерують. В обох випадках можна говорити як про поточний розмір ринку, так і про його потенціал у майбутньому.

Різні клієнти обирають різні рішення для задоволення своїх потреб. Скажімо, деякі люди на ринку заповнення

податкових декларацій можуть скористатися професійними послугами, як-от H&R Block, тоді як інші обирають підготувати податки самостійно — вручну або за допомогою програмного забезпечення на кшталт TurboTax.

У межах конкретного ринку можна також аналізувати частку суперника — тобто який відсоток ринку займає конкурентний продукт. Наприклад, порівняти розподілення ринку смартфонів між Apple і Samsung або ж сегментувати ринок смартфонів за операційними системами (iOS, Android тощо). Іншим прикладом є браузері, де частки кожного продукту також ретельно відстежуються.

Коли ви проходите рядами супермаркету, то бачите товари з найрізноманітніших ринкових категорій: зубна паста, шампунь, пральний порошок, пластівці, йогурт, пиво — і це лише кілька прикладів. Ринки можуть перебувати на різних етапах свого життєвого циклу. Багато з побачених вами продуктів — наприклад, молоко, яйця чи хліб — належать до відносно зрілих ринків, де майже не відбувається інновацій або змін. Утім іноді виникають нові сфери. Скажімо, компанія Febreze фактично створила оригінальну нішу, випустивши продукт, що усуває запахи з тканин без прання. До його появи такого ринку просто не існувало. У багатьох категоріях також спостерігається активна конкуренція — компанії прагнуть збільшити свою частку через продуктивні інновації.

Піраміда продуктово-ринкової відповідності розділяє ринок на дві окремі складові: цільові клієнти та їхні потреби. У моделі рівень потреб розташований над щаблем цільових клієнтів, адже саме *їхні* потреби є актуальними для досягнення відповідності продукту ринку.

Коли ви намагаєтеся створити цінність для користувачів, важливо визначити конкретні потреби, що відкривають цікаві можливості. Наприклад, навряд чи варто виходити на ринок, де клієнти вже повністю задоволені тим, як наявні

рішення відповідають їхнім очікуванням. Розробляючи новий продукт або вдосконалюючи старий, ви маєте зосередитися на потребах, які досі не задоволені належно. Саме тому для цього рівня я використовую визначення «недозадоволені потреби». Люди оцінюють ваш продукт порівняно з альтернативами, тож ступінь відповідності залежить від конкурентного середовища. Тепер перейдімо до частини піраміди, яка стосується продукту.

### *Ваш продукт*

Це конкретна пропозиція, створена з метою задоволення певного набору клієнтських потреб. Із визначення стає зрозуміло, що поняття продуктово-ринкової відповідності стосується як товарів, так і *послуг*. Зазвичай між ними проводять межу: продуктом вважається фізичний об'єкт, а послуга є нематеріальною. Втім із розвитком веб- і мобільних технологій це розрізнення стало менш чітким — про що свідчить популярний термін «програмне забезпечення як послуга» (Software as a Service, або SaaS).

У випадку програмних продуктів сам він є нематеріальним кодом, який зазвичай працює на серверах, недоступних для ока користувача. Те, що бачить і з чим взаємодіє клієнт у реальному світі, — це користувацький досвід (UX), який у піраміді продуктово-ринкової відповідності розташовується на верхньому рівні. Це твердження справедливе не лише для програмного забезпечення, а й для будь-якого продукту, з яким має справу користувач. Саме UX утілює його функціональність у реальний, відчутний для людини досвід.

Функціональність, котру забезпечує продукт, складається з кількох опцій, кожна з яких створена для задоволення певної потреби користувача. Разом вони формують набір функцій продукту — це щабель, що безпосередньо розташований під рівнем користувацького досвіду.

Щоб вирішити, які саме функції варто розробляти, насамперед потрібно визначити конкретні потреби користувачів, які має задовольняти ваш продукт. У цьому процесі ви прагнете зрозуміти, чим саме він буде кращим за інші, вже представлені на ринку. Це і є сутність продуктової стратегії. Сукупність потреб, які прагнете задовольнити за допомогою продукту, формує вашу ціннісну пропозицію. У піраміді продуктово-ринкової відповідності вона розташована на щабель нижче за «набір функцій» і водночас — безпосередньо над потребами користувача. Саме ціннісна пропозиція визначає, наскільки добре ваш продукт відповідає реальним очікуванням і запитам клієнтів.

Разом три рівні — ціннісна пропозиція, набір функцій та користувацький досвід — формують ваш продукт. Як показано на рисунку 1.1, продукт і ринок — це окремі складники піраміди, а їхнє поєднання створює продуктово-ринкову відповідність. Ваша мета — домогтися того, щоб ці дві частини ідеально поєднувалися, становлячи справжню цінність для клієнтів.

### *Продуктово-ринкова відповідність*

Якщо поглянути на відповідність продукту ринку крізь призму цієї моделі, то йдеться про те, наскільки добре ваш продукт (три верхні рівні піраміди) відповідає потребам ринку (два нижні). Саме ваші цільові користувачі визначають, наскільки продукт справді відповідає їхнім очікуванням. При цьому завжди оцінюють його в контексті — порівнюючи з альтернативами, які вже доступні на ринку. Щоб досягти справжньої продуктово-ринкової відповідності, ваш продукт має краще задовольняти недостатньо закриті потреби, ніж це роблять конкуренти. Розгляньмо приклад продукту, якому це вдалося.

## QUICKEN: ІЗ 47-ГО МІСЦЯ НА ПЕРШЕ

Чудовим взірцем досягнення відповідності продукту вже насиченому ринку є застосунок для ведення особистих фінансів Quicken від компанії Intuit. Її співзасновники Скотт Кук і Том Прукс застосовували бережливий підхід задовго до того, як ідеї Lean-стартапу набули популярності. У рік запуску Quicken на ринку вже налічувалося 46 подібних програм. Утім, провівши дослідження потреб користувачів, партнери дійшли висновку, що жоден із конкурентних продуктів не задовольняв клієнтів повною мірою. До того ж усі наявні рішення були надто складними у використанні. Співзасновники компанії припустили, що простий та зрозумілий дизайн чекової книжки сподобається клієнтам — на той час кожен мав досвід виписування чеків. Ця гіпотеза спрацювала: створений користувацький досвід, побудований на знайомому візуальному підході, виявився дуже зручним і зрозумілим для людей. Зрештою Quicken стрімко вирвався вперед і став провідним програмним забезпеченням для ведення особистих фінансів — із 47-го місця на перше.

Велика частина успіху Quicken полягала в тому, що компанія Intuit із самого початку дотримувалась принципів, які сьогодні називають бережливими. Вони одними з перших почали активно використовувати дослідження користувачів і тестування зручності інтерфейсу для вдосконалення програмного забезпечення. Перед кожним запуском Intuit перевіряла зручність користування продуктом, а також проводила публічні бета-тестування — задовго до того, як такі практики стали загальноприйнятими. Вони винайшли концепцію «Проведи мене додому»: співробітники Intuit приходили до магазинів, чекали, поки покупець придбає Quicken, і просили дозволу поїхати з ним додому, щоб побачити, як він уперше користується програмою. Це дало неоціненне розуміння перших вражень від взаємодії з продуктом.

Оцінімо Quicken за допомогою піраміди продуктово-ринкової відповідності. На ринку було багато потенційних клієнтів, і продукт справді відповідав їхнім потребам: людям необхідно було зручно звіряти чеки, відстежувати залишки коштів і розуміти, куди саме йдуть їхні гроші. Хоча програмне забезпечення здатне чудово розв'язувати ці задачі, 46 наявних продуктів не змогли задовольнити потреб користувачів. Постійно спілкуючись із клієнтами, співзасновники переконалися, що функціонал Quicken відповідає їхнім вимогам.

Оригінальні дизайнерські рішення компанії призвели до створення інноваційного UX, який користувачі знайшли набагато зручнішим за все, що існувало в той час на ринку. Саме радикальне спрощення користування й стало основою ціннісної пропозиції продукту. Досягнувши справжньої продуктово-ринкової відповідності, Quicken зумів вирватися вперед у дуже конкурентному середовищі — і це дало засновникам підстави з гумором говорити про свою «перевагу 47-го гравця».

## ПРОЦЕС СТВОРЕННЯ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОДУКТУ

Тепер, коли ми розглянули детальну модель продуктово-ринкової відповідності, постає питання: як її досягти? Спираючись на власний досвід застосування піраміди в роботі з різними командами й продуктами, я розробив простий, послідовний та ітеративний підхід, який допомагає досягти відповідності між продуктом і ринком. Процес створення бережливого продукту, показаний на рисунку 1.2, проведе вас усіма рівнями піраміди — знизу вгору, допомагаючи крок за кроком зібрати продукт, який справді відповідає потребам користувачів. Він дозволяє вам чітко сформулювати та перевірити ключові гіпотези для кожного з п'яти компонентів продуктово-ринкової відповідності.



Рисунок 1.2 Процес створення бережливого продукту

Я докладно описую шість кроків процесу створення бережливого продукту в другій частині цієї книжки — кожному етапу присвячено окремий розділ:

1. Визначте свою цільову аудиторію.
2. Виявіть недостатньо задоволені потреби користувачів.
3. Сформулюйте ціннісну пропозицію.
4. Виокреміть набір функцій для мінімально життєздатного продукту (MVP).
5. Створіть прототип свого MVP.
6. Протестуйте MVP на користувачах.

Останні три кроки процесу безпосередньо пов'язані з важливою концепцією бережливого підходу — мінімально життєздатним продуктом (MVP). Я детально розглядаю цю тему в розділах 6 і 7, але якщо коротко, то MVP — це мінімальний набір функцій, який цільовий користувач вважає достатнім, тобто таким, що становить для нього реальну цінність. Коли створюєте новий продукт, важливо уникати надмірної деталізації — на цьому етапі варто розробляти лише те, що потрібно, аби протестувати ключові гіпотези на реальних

користувачах. Термін MVP найчастіше використовується, коли ви формуєте повністю новий продукт, тобто його першу версію (v1). Проте ідея MVP цілком актуальна й у випадках перепроєктування наявного або створення його додаткової версії (v2).

*Ба більше*, процес підготовки бережливого продукту застосовується не лише до повної розробки з нуля. Ви можете використовувати його й тоді, коли додаєте нову функцію або вдосконалюєте старий продукт. У такому разі можете розглядати етапи процесу з погляду «мінімально життєздатної функції», а не всього продукту — якщо так вам простіше орієнтуватися.

П'ятий крок процесу передбачає створення *прототипу* MVP, і я навмисно використовую тут широке поняття, щоб охопити весь спектр артефактів, які можна застосовувати для тестування на користувачах. Хоча «прототипом», який ви тестуєте, може бути вже готовий продукт, набагато ефективніше — з погляду витрат часу та ресурсів — перевірити свої гіпотези ще до початку розробки.

Варто також розуміти, що не кожен продукт чи функція потребує проходження всіх шести етапів описаного процесу. Деякі з них актуальні лише тоді, коли йдеться про створення справді нового продукту. Наприклад, визначення цільових споживачів, виявлення незадоволених потреб і формування ціннісної пропозиції — ці кроки зазвичай необхідні лише на старті. Якщо ви успішно пройшли ці етапи одного разу, цілком можливо, що повертатися до них не доведеться ще довгий час. Водночас після запуску першої версії продукту для його подальшого розвитку та розширення функціональності обов'язковими залишаються три наступні кроки: виокремлення функціоналу, створення відповідного прототипу та його тестування на користувачах.

Процес розроблений у такий спосіб, щоби сприяти глибшому, системному продуктовому мисленню — і саме це



допомагає підвищити ймовірність досягнення продуктово-ринкової відповідності. У певному сенсі, це контрольний список, який дозволяє переконатися, що ви врахували всі ключові припущення та рішення, які потрібно ухвалити під час створення продукту. Якщо не формулюєте таких гіпотез або рішень явно, це не означає, що ви їх не ухвалюєте — просто робите це несвідомо. Процес створення бережливого продукту допомагає вам подумки окреслити ці припущення — чітко сформулювати їх, а згодом, у процесі ітерацій, переглянути. Якщо ж пропустити ці етапи критичного мислення, ризикуєте залишити надзвичайно важливі речі — як-от цільовий клієнт або продуктова стратегія — волі випадку.

Однією з ключових ідей Lean-виробництва, що надихнуло підхід бережливого стартапу, є поняття *переробки*, тобто необхідності повертатися й виправляти те, що спочатку було зроблено неправильно. Зведення переробки до мінімуму — один із найбільш дієвих способів усунення зайвих витрат і підвищення ефективності. Процес створення бережливого продукту не лише сприяє досягненню продуктово-ринкової відповідності, а й дає змогу зробити це швидше, зменшуючи кількість доопрацювань.

Щоб уникнути непорозумінь: деяка кількість переробки у процесі створення бережливого продукту *неминуча*. Це ітеративний підхід, який передбачає, що з просуванням уперед ви будете переглядати свої гіпотези, дизайн і сам продукт — і все це, технічно, теж можна вважати переробкою. Однак мета процесу — якнайшвидше досягти відповідності продукту ринку. Швидке, але водночас ретельне мислення, що дає змогу уникати зайвого перероблення або звести його до мінімуму, — один із ключів до цієї мети.

У певному сенсі процес створення бережливого продукту можна порівняти з тренуваннями каратистів. Учні багаторазово відпрацьовують базові техніки, проходячи шлях до чорного пояса. А коли вже опанують основи, можуть

комбінувати, адаптувати й переосмислювати вивчене, створюючи власний підхід. Майстер бойових мистецтв Брюс Лі сказав дуже влучно: «Дотримуйся принципів — але не ставай їхнім рабом». І ще: «Прийми корисне. Відкинь зайве. Додай щось своє». Я закликаю вас зважати на ці слова під час ознайомлення з ідеями книжки та в процесі їхнього застосування на практиці.

Також мені буде приємно отримати від вас запитання, критику або дізнатися про ваш досвід використання описаного підходу. Можете поділитися своїми думками на сайті, присвяченому цьому посібнику: [leanproductplaybook.com](http://leanproductplaybook.com). Там ви знайдете найсвіжішу інформацію, а також зможете долучитися до обговорення того, як створювати справді успішні продукти.

Перед тим як перейти до першого кроку процесу, в наступному розділі ми зупинимося на одній фундаментальній ідеї — розмежуванні простору проблем і простору рішень. Її розуміння суттєво допоможе нам краще орієнтуватися в логіці руху вгору пірамідою продуктово-ринкової відповідності.