

Разработка нового продукта организации и продвижение его на рынок*

Development of a New Product of the Organization and Its Promotion to the Market

Л. КАМАЛОВА, У. МУСИН

Камалова Лилия Робертовна, магистрант кафедры стратегического управления Института экономики, управления и бизнеса Уфимского университета науки и технологий.

E-mail: kamalovaliliyarobertovna@gmail.com

Мусин Урал Рамазанович, канд. экон. наук, доцент кафедры стратегического управления Института экономики, управления и бизнеса Уфимского университета науки и технологий.

E-mail: uralrm@yandex.ru

Аннотация. В статье рассматриваются вопросы, касающиеся неудачных попыток вывода новых продуктов на рынок. Выявлено, что одним из существенных факторов, способствующих возникновению данной проблемы является несоответствие традиционных подходов к разработке и развитию новых продуктов условиям цифровой экономики, в том числе изменениям в структуре и динамике запросов потребителей. Предлагается гибкая модель проекта, которая интегрирует интерактивные методы создания продукта с инструментами цифрового маркетинга. Данная интеграция позволяет более эффективно проверять рыночные гипотезы на ранних стадиях внедрения инновационного продукта, снижая тем самым уровень неопределенности и соответствующих рисков.

Ключевые слова: разработка нового продукта (NPD), вывод продукта на рынок, цифровая среда, цифровой маркетинг, потребительское поведение.

Abstract. The article discusses issues related to the failures of new products at the stage of their introduction to the market. It has been revealed that one of the significant factors of this problem is the discrepancy between traditional approaches to the development and development of new products and the conditions of the digital economy, including changes in the structure and dynamics of consumer demands. A flexible design model is proposed that integrates interactive product creation methods with digital marketing tools. This integration makes it possible to more effectively test market hypotheses at the early stages of the implementation of an innovative product, thereby reducing the level of uncertainty and related risks.

Key words: new product development (NPD), product launch, digital environment, digital marketing, consumer behavior.

Введение

В условиях активной цифровизация экономики и значительной изменчивости рыночной среды традиционные линейные модели разработки новых продуктов демонстрируют все меньшую эффективность. Так, конвейерные подходы, основанные на последовательном прохождении этапов разработки, не всегда позволяют оперативно реагировать на изменения внешней среды и динамику потребительских предпочтений. В результате значительная доля новых продуктов не достигает ожидаемых коммерческих результатов. Причина в том, что существующие методологические подходы недостаточно полно учитывают возможности современной цифровой среды, которая может использоваться для систематической проверки рыночных гипотез и более гибкой адаптации продуктовых решений.

Таким образом, возникает исследовательская проблема, связанная с ограниченным использованием цифровых инструментов на ранних стадиях разработки, когда уровень неопреде-

* Ссылка на статью: Камалова Л.Р., Мусин У.Р. Разработка нового продукта организации и продвижение его на рынок // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2026. № 3. С. 154–157. DOI: 10.34773/EU.2026.3.24.

ленности и риск ошибок особенно высоки. Это формирует противоречие между объективной потребностью компаний в сокращении сроков вывода продукта на рынок и недостатком интегрированных, гибких механизмов, позволяющих своевременно оценивать восприятие продукта потребителями и корректировать направление его дальнейшего развития.

Методы

В работе использованы существующие методологические подходы к исследованию вопросов совершенствования процесса разработки новых продуктов компаний на основе системного подхода.

Результаты и их обсуждение

Существующие теоретические и практические подходы выделяют следующие методы разработки и вывода новых продуктов на рынок, такие как традиционный подход, клиентоориентированный подход, модель Booz Allen Hamilton», дизайн-мышление, методы Р. Купера (State-Gate Model), бережливый стартап.

Традиционно основные стратегии организаций основываются на центрированной модели, в которой процесс создания ценности продукта локализован исключительно внутри организационного контура предприятия. Данная концепция подразумевает применение схемы «активный производитель – пассивный потребитель», в рамках которой компания-производитель единолично управляет полным циклом разработки и не реагирует полноценно на предпочтения и изменения рынка. Участие потребителя при применении такой системы ограничено и проявляется на этапах инициации через выявление запросов, а также апробации с применением механизмов обратной связи. Основная проблема, снижающая эффективность данного метода, заключается в информационном разрыве. Ключевые сведения о потребности располагаются на стороне клиента, в то время как технологические компетенции полностью сосредоточены у производителя продукта. Данная асимметрия усугубляется проблемами коммуникации с клиентом, распознаванием скрытых потребностей, а также невозможностью их полной трансляции производителю на этапах создания прототипа продукта.

Современная парадигма рынка диктует смещение фокуса внимания с производственных мощностей предприятия на личность потребителя. В этой действительности фокус смещается на актуальный запрос рынка. Клиент перестает быть пассивным получателем готового продукта и превращается в полноценного соавтора, его участие прослеживается на всех этапах жизненного цикла продукта вплоть до вывода продукта на рынок. Бизнес стремится слышать скрытые боли клиента и предлагать индивидуальные решения конкретной проблемы. Клиентоориентированный подход заключается в постоянной интеллектуальной работе по прогнозированию желаний и ценностей аудитории [1].

В условиях цифровизации экономики активное развитие получили альтернативные подходы, ориентированные на гибкость и итеративность процессов разработки. Тем не менее на практике интеграция этих подходов с инструментами цифрового маркетинга зачастую носит эпизодический и несистемный характер. В ряде случаев маркетинговые активности начинают активно применяться лишь после завершения основных этапов разработки продукта. В результате упускается возможность использовать ранний контакт с потенциальной аудиторией для корректировки характеристик продукта и уточнения его ценностного предложения.

Таким образом, можно говорить о наличии как теоретического, так и практического разрыва между процессами разработки продукта и его маркетингового сопровождения. Данное обстоятельство обуславливает необходимость формирования гибридной модели, в рамках которой маркетинговые инструменты и анализ реакции аудитории рассматриваются не как завершающий этап, а как неотъемлемая составляющая каждого итерационного цикла разработки нового продукта.

Важным фактором в выводе нового продукта на рынок является уровень его принятия, который показывает, насколько клиент интегрирует продукт в свою жизнь. Данная метрика точно

показывает, насколько продукт востребован, и характеризуется скоростью и масштабом вовлечения конечного потребителя в процесс разработки.

Успех вывода продукта на рынок обусловлен множеством факторов, требующих внимания к деталям. Для снижения риска неудачи применяется концепция State-Gate, созданная на основе которой следующая методология направлена на снижение рисков при выводе нового продукта. Методология включает 5 последовательных этапов.

На первом этапе применяется теория «гипотеза и цифровая разведка», и создаются базовые ценности нового продукта. На этом этапе производится базовый анализ продуктов конкурентов, применяются методы обработки баз данных поисковых запросов пользователей.

Цель второго этапа заключается в создании минимально жизнеспособного продукта (MVP). На этой стадии проверяются ключевые гипотезы, испытываются инструменты цифрового маркетинга, такие как специализированные лендинги, контекстная реклама. С помощью рекламных компаний тестируется вовлеченность целевой аудитории и готовность лидов. На этом этапе возможно доработать продукт, сделав его наиболее привлекательным для клиента.

На третьем этапе (итеративная разработка и вовлечение аудитории) производится анализ данных, полученных на втором этапе. На основе анализа осуществляется доработка продукта, учитывается накопленная информация о предпочтениях конечного покупателя, стимулируется вовлеченность клиента.

Четвертая стадия предполагает поэтапный вывод нового продукта на рынок. Маркетинговые ресурсы концентрируются на наиболее эффективных каналах, выявленных на предшествующих этапах. В целях расширения охватов проводится сотрудничество с лидерами мнений, аудитория которых совпадает с целевой аудиторией продукта. Важно не прекращать сбор обратной связи от клиента на данном этапе.

На пятом этапе, после полного выхода продукта на рынок, выстроенная система переходит в режим постоянного мониторинга метрик пользователей и обработки обратной связи от клиента. Данный этап предполагает внесение небольших коррективов в продукт, на основе собранных данных.

Для оценки эффективности предложенной модели предлагается система показателей, сопровождающая вывод нового продукта на рынок (таблица). Данная система наиболее тонко отражает поведенческие метрики потребителей в реальном времени, что позволяет вносить коррективы в продукт, не останавливая его продвижение и масштабирование.

Система показателей для мониторинга процесса разработки нового продукта

Группа показателей	Наименование показателя	Способ расчета / Интерпретация	Ориентир
Метрики обучения	Скорость проверки гипотез	Количество проверенных гипотез за единицу времени	> 2-3 гипотезы в спринте
	Стоимость привлечения клиента	Затраты на маркетинг / Кол-во активных тестеров MVP	Должна быть ниже LTV в 3–5 раз
Метрики вовлеченности	NPS сообщества (Community NPS)	Опрос среди участников тестирования "Готовы ли рекомендовать?"	> 50 (отлично)
Операционные метрики	Время цикла обратной связи (Feedback-to-Dev Cycle Time)	Время от получения отзыва пользователя до внесения изменения в продукт	< 1 недели (для стартапов)
	Индекс кросс-функциональности	Частота совместных встреч маркетинга и разработки / Кол-во конфликтов	Стремится к максимуму

Заключение

Таким образом, сложности компаний в условиях активной цифровизации, возникающие при разработке и выводе на рынок нового продукта, во многом связаны с изменением рынка, поведением и запросов потребителей. В связи с этим ценность предлагаемого подхода заключается в возможности тонкой отладки продукта и методов его продвижения, что

позволяет минимизировать риски на ранних стадиях, снизить затраты и убытки от невостребованного рынком продукта.

Литература

1. Борисов А.Б. Анализ существующих моделей разработки новых продуктов // Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2021. Т. 1, № 3. С. 312–326.
2. Борисов А.А., Чернат И.С. Совершенствование оценки экономической эффективности освоения инновационных проектов // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2020. Т. 13, № 5. С. 145–156. DOI 10.18721/JE.13511.
3. Буиклиский В.В. Методология работы с инновационными проектами за счет short stage-gate // E-Scio. 2020. № 12(51). С. 344–349.
4. Грачева А.Д. Проектный офис как инновационная инфраструктура управления инновационными проектами // Вестник науки и образования. 2020. № 4-1(82). С. 26–33.
5. Дырдонова А.Н. Инфраструктурное обеспечение развития территориального кластера // Региональная экономика: теория и практика. 2011. № 26(209). С. 30–36.
6. Зябликова О.А., Танина М.А. Управление инновационными проектами на предприятии: ключевые понятия и особенности // Вестник университета. 2021. № 4. С. 44–49. DOI 10.26425/1816-4277-2021-4-44-49.
7. Лекомцева С.А. Анализ влияния подхода NPD на процессы коммерциализации инновационных футтех-проектов / С.А. Лекомцева, С.А. Степанова, Ю.С. Бойцова // Прогрессивная экономика. 2025. № 5. С. 8–25. DOI 10.54861/27131211_2025_5_8.
8. Раджу Н., Прабху Д. Бережливые инновации. Технологии умных затрат / пер. с англ. Г.И. Агафонов. М.: Олимп-Бизнес. 2013. 471 с. ISBN 978-5-9909050-6-1.
9. Управление разработкой и внедрением нового продукта / Е.П. Гарина, А.П. Гарин, Н.А. Безрукова [и др.] // Московский экономический журнал. 2023. Т. 8, № 1. Ст. 31. DOI 10.55186/2413046X_2023_8_1_20.
10. Фомин Н.Ю., Яфарова Е.Ю. Применение методов NPD (New Product Development) в рамках совершенствования процедуры управления инновационными проектами // Экономика и бизнес: теория и практика. 2022. № 11-2(93). С. 204–209. DOI 10.24412/2411-0450-2022-11-2-204-209.