

УДК 658.8

DOI 10.51691/2500-3666_2023_1_5

**КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ УСПЕШНОГО
УПРАВЛЕНИЯ РАЗРАБОТКОЙ НОВОГО ПРОДУКТА**

Копосова М.С.

студент кафедры современных технологий управления,

МИРЭА – Российский технологический университет (РТУ МИРЭА),

Москва, Россия

Печникова Е.Ю.

студент кафедры современных технологий управления,

МИРЭА – Российский технологический университет (РТУ МИРЭА),

Москва, Россия

Аннотация

В настоящее время развитие компаний и повышение их конкурентоспособности во многом зависят от инновационной деятельности. Разработка и внедрение новых продуктов являются одним из главных направлений успешного бизнеса. Качественное управление данным процессом позволяет выйти компании на новый уровень. Ужесточение конкуренции, избирательность потребителя и стремительное развитие новых технологий обуславливают актуальность исследований в сфере управления разработкой и внедрением нового продукта. Цель статьи заключается в рассмотрении ключевых факторов успешного управления разработкой нового продукта. Также выявлены причины неуспеха разработок при выходе на рынок.

Ключевые слова: управление, новый продукт, качество, ключевые факторы, конкурентоспособность.

***KEY FACTORS OF SUCCESSFUL
NEW PRODUCT DEVELOPMENT MANAGEMENT***

Koposova M.S.

*student Department of modern management technologies,
MIREA – Russian Technological University (RTU MIREA),
Moscow, Russia*

Pechnikova E.Y.

*student Department of modern management technologies,
MIREA – Russian Technological University (RTU MIREA),
Moscow, Russia*

Abstract

Currently, the development of companies and the improvement of their competitiveness largely depend on innovation. The development and implementation of new products is one of the main directions of a successful business. High-quality management of this process allows the company to reach a new level. Tougher competition, consumer selectivity and the rapid development of new technologies determine the relevance of research in the field of management of the development and implementation of a new product. The purpose of the article is to consider the key factors of successful management of new product development. The reasons for the failure of developments when entering the market are also revealed.

Keywords: management, new product, quality, key factors, competitiveness.

Важным принципом качественного управления организацией является ориентация на потребителя, включающая в себя не только выполнение требований потребителей, но и их предвосхищение. опережение конкурентов за счет освоения новой продукции и ее успешной реализации позволяет
Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМИ ЭЛ № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

увеличить объемы продаж и ассортимент, повысить удовлетворенность потребителей и возможности компании.

Существует множество трактовок понятия «новый товар», в рамках данной работы остановимся на следующем определении: новый товар в теории маркетинга – продукт или услуга, обладающий новыми свойствами и характеристиками для компании или для рынка в целом [6].

Генерирование инновационных идей и предложений происходит с целью выявления наиболее перспективных направлений деятельности компании, позволяющих ей достичь таких общих целей, как:

- повышение конкурентоспособности выпускаемой продукции;
- получение прибыли;
- достижение конкретного объема продаж;
- завоевание доверия целевой аудитории;
- рост объема продаж.

Эффективность управления процессом разработки и внедрения нового продукта напрямую влияет на успех разработок компании. Поэтому важно обеспечивать качество на всех этапах жизненного цикла для достижения конечных целей и желаемых результатов. Процесс управления разработкой нового продукта включает 4 этапа, представленных на рис.1, где продемонстрирована логическая последовательность.

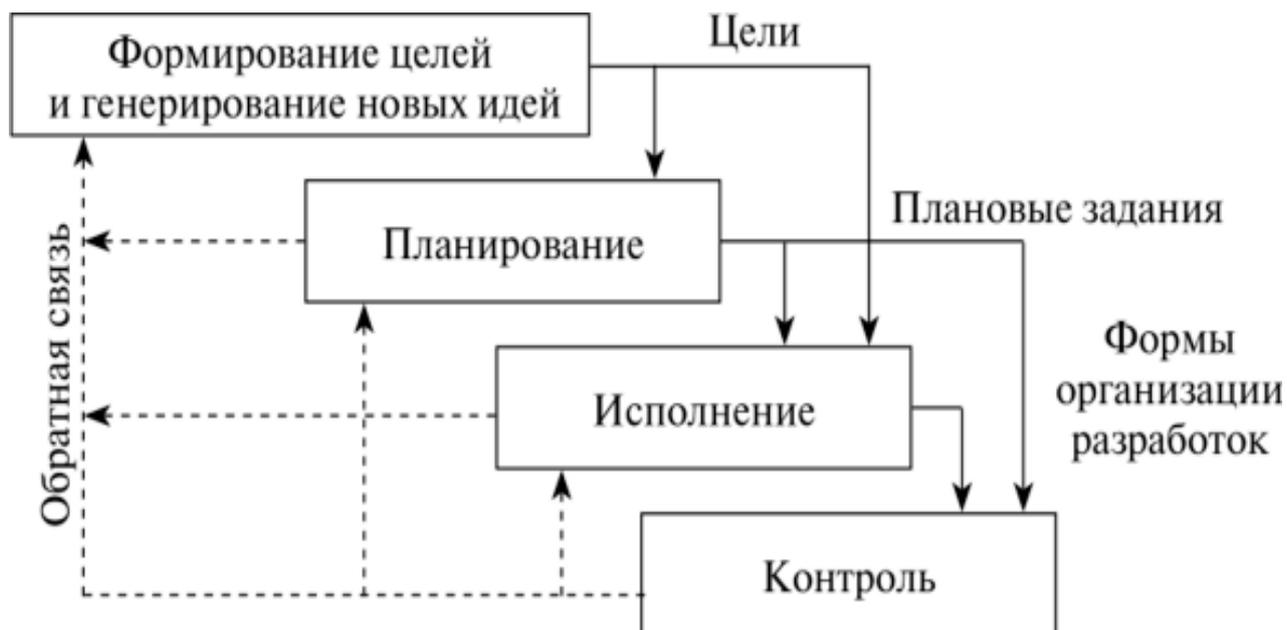


Рис.1 - Содержание процесса управления разработкой нового продукта [7]

Ниже в таблице 1 дается краткая характеристика каждого этапа процесса управления.

Таблица 1 - Характеристика этапов управления разработкой нового продукта

| Этап | Описание |
|--|---|
| Формирование целей инновационной деятельности и генерирование новых идей | Генерация идей заключается в систематическом поиске идей о новых продуктах на основе внутренних источников организации, изучения мнений потребителей, конкурентов, поставщиков и дистрибьюторов, консультационных организаций, работы выставок и различных печатных изданий. Цель данного этапа состоит в выявлении наиболее привлекательных разработок, соответствующих целям предприятия. |
| Планирование разработок | Планирование состоит из: – планирования разработки по затратам, срокам и исполнителям; – оценки эффективности инновационной заявки и решения вопроса о целесообразности проведения разработки и ее внедрение в производство. |
| Исполнение | Организация включает создание условий для эффективной реализации разработки и внедрения нового продукта. |
| Контроль осуществления разработки | Управленческая деятельность, подразумевающая количественную и качественную оценку процесса исполнения разработки и ее внедрения в производство, а также учет результатов работы организации. |

Невозможно отрицать, что в последние годы в условиях активно развивающихся рынков крайне важно включать в бизнес-стратегию организации осуществление деятельности по разработке и внедрению новых

Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМИ ЭЛ № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

продуктов. Инновационная деятельность становится не прихотью, а основной деятельностью современных компаний.

В 1970-х годах новые продукты приносили 20% корпоративной прибыли, а сейчас данный показатель превышает 50%. Но частота отказов новых продуктов по-прежнему регулярно составляет около 40%, эти данные позволяют сделать вывод, что инновации представляют собой как огромные возможности, так и значительный риск для бизнеса. Таким образом, необходимо помнить об угрозе пустой траты времени и ресурсов на нерентабельные или непродаемые новые продукты [1].

С целью предотвращения ошибок при выпуске новой продукции немаловажно провести исследование причин собственных неудач, а также анализ опыта конкурентов. Условное деление причин неуспеха разработок при выходе на рынок включает 2 категории:

1. маркетинговые ошибки;
2. форс-мажорные обстоятельства.

Ко второй группе, в частности, можно отнести такие обстоятельства, как внезапное снижение спроса, кризисы, значительные изменения на рынках, изменение потребительских предпочтений и многое другое. Данные факторы связывает то, что они негативно сказываются на спросе на разработку и представляют собой внезапные перемены во внешней среде. Спрогнозировать подобные перемены практически невозможно, точно также как и противодействовать им, пытаясь потратить еще больше времени и средств на новый продукт. Однако одни и те же обстоятельства оказывают разный эффект на альтернативные проекты, поэтому крупным компаниям следует развивать проекты в нескольких областях для снижения вероятности негативного влияния условий. Например, такие проекты могут быть направлены на разные потребительские сегменты, ориентированы на непересекающиеся географические территории или затрагивающие отличные материальные и информационные ресурсы. К сожалению, данный подход подвластен Вектору экономики | www.vectoreconomy.ru | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

исключительно крупным игрокам в экономике и совершенно не подходит для средних и малых компаний, в которых нет возможностей развивать несколько проектов, и негативные условия являются разрушительными [10].

Но в большинстве случаев решающим фактором провального выпуска новой продукции являются маркетинговые ошибки компании, которые включают:

- мнимую новизну товара;
- отсутствие точного целеполагания до начала исследования и разработки;
- неправильный выбор целевого рынка;
- слабый комплекс маркетинга;
- низкокачественные характеристики товара;
- ошибочный выбор временного периода выхода продукта;
- несоответствие планового и фактически необходимого бюджета.

Управление процессом разработки новых продуктов жизненно важно для успеха организаций. Критические факторы разработки нового продукта и влияние каждого из этих факторов на результаты разработки продукта рассматриваются ниже более подробно.

1. Мнимая новизна товара.

Порой маловостребованной становится технически совершенная продукция только по причине того, что новизна товара и конкурентные преимущества не были доведены должным образом до покупателя. В рекламной кампании важно показать технологическую новизну продукта и четко рассказать о ценности и выгоде для потребителя. Мало сказать о том, что товар красивый и новый, следует показать его инновационность и заявить о его уникальности. При позиционировании раскрытие конкурентных преимуществ продукта позволяет объяснить покупателю, почему он должен отказаться от привычного товара в пользу новинки.

2. Отсутствие точного целеполагания до начала исследования и разработки.

Стратегия и цели разработки и внедрения нового продукта должны соответствовать общей стратегии маркетинга и целями компании. Примерная цепочка корректного вывода продукта включает последовательность следующих действий: проведение маркетинговых исследований, формирование концепции продукта на основе целей и стратегии компании, финансирование НИОКР по будущей разработке. Обычно провал продукта, связанный с неудачной системой целеполагания, описывается одним из двух негативных сценариев.

Наиболее частый вариант развития событий представляет собой ситуацию, когда компания выпускает продукт, на который нет спроса, в связи с тем, что цели компании не согласованы с концепцией продукта. Таким образом, результаты исследования и разработки не совпадают с маркетинговой стратегией. Другая версия предполагает, что отдел маркетинга обязан подстраивать существующую стратегию под уже выпущенный на рынок новый продукт. Такой способ вывода продукта несет дополнительные материальные и временные затраты связанные с внесением необходимых корректировок.

3. Ошибки в выборе целевого рынка.

Важной частью любой маркетинговой стратегии является определение целевого рынка. Данное понятие шире целевой аудитории и подразумевает оценку покупательской активности. Большинство компаний нацелены на поиск и освоение небольшой ниши, не рассматривая потенциальные возможности посредством охвата потребностей широкой категории потребителей. Современная компания, формируя ценностное предложение продукта, должна ориентироваться на решение существующей проблемы потребителя. Такой подход позволяет более эффективно достигать главной цели любой компании – получение прибыли, активный спрос на инновационную разработку покрывает расходы на НИОКР, производство и продвижение товара.

При формировании маркетинговой стратегии немаловажное значение оказывают такие факторы внешней среды как географическое положение, исторические аспекты, этнокультурные особенности, религия, социально-экономическое состояние, политика, демография и экология той местности, где располагается целевой рынок [8].

4. Слабый комплекс маркетинга.

Базовая модель комплекса маркетинга – 4P, включающая четыре элемента: product (продукт), price (ценообразование), place (место продажи, дистрибуция), promotion (продвижение). Маркетинговые задачи компании состоят из плана действий, который охватывает каждый элемент модели. Недоработка одной из составляющей приводит к ряду ошибок при управлении разработкой и внедрением нового продукта. Невозможно контролировать результат без детальной проработки процесса, подразумевающей описание ключевых направлений.

5. Низкое качество товара по ключевым параметрам.

В настоящее время понятие «качество» уже давно не просто соответствие требованиям стандартов. В современном мире важно понимать качество с точки зрения потребителя. Именно ориентация на ключевые параметры для потребителя должна стать главным направлением в проекте вывода нового продукта. Ведь низкое качество товара по нескольким принципиальным параметрам может привести к его провалу, даже если общий уровень качества будет высоким.

Показатели качества продукции - это наличие определенного набора потребительских свойств и характеристик продукции, делающего его пригодным для эксплуатации и обеспечивающего конкурентное преимущество на рынке.

Показатели качества продукции по характеризующим свойствам можно разделить на следующие виды:

– показатели назначения определяют функциональные свойства продукта и его сущность, обуславливающие его предназначение и устанавливающие сферу использования (классификационные, конструктивные, эксплуатационные, показатели функциональной и технической эффективности, показатели состава и структуры);

– показатели надежности характеризуют свойства изделия выполнять функционал, сохраняя значения установленных эксплуатационных показателей в пределах, которые соответствуют заданным условиям использования, технического обслуживания, ремонта, хранения и транспортирования (характеризуют свойства безотказности, долговечности, ремонтпригодности и сохраняемости);

– показатели экономичности характеризуют расход материальных ресурсов на разработку, изготовление, эксплуатацию или потребление продукции, взаимосвязаны со всеми группами показателей (примеры: себестоимость, рентабельность, число операторов, обслуживающих оборудование);

– эргономические показатели характеризуют согласованность конструкции изделия с особенностями человеческого организма для обеспечения удобного пользования (гигиенические, антропометрические, физиологические, психологические);

– показатели технологичности характеризуют эффективность конструкторско-технологических решений для обеспечения высокой производительности труда при изготовлении и ремонте изделий (удельная материалоемкость изделия, удельная энергоемкость изготовления и эксплуатации изделия, удельная трудоемкость изготовления изделия, коэффициент применения ресурсов материалов, средняя разовая оперативная трудоемкость технического обслуживания данного вида, средняя разовая оперативная длительность технического обслуживания данного вида);

– показатели стандартизации и унификации характеризуют насыщенность продукции стандартными, унифицированными и оригинальными составляющими, а также уровень унификации с другими изделиями (коэффициент применяемости по типоразмерам, коэффициент применяемости по составным частям изделия, коэффициент повторяемости, стоимостной коэффициент применяемости);

– эстетические показатели качества характеризуют способность продукции выражать художественный образ, социально-культурную значимость в чувственно воспринимаемых человеком признаках формы (информационно-художественное оформление продукции, грамотность, выразительность, оригинальность дизайна, целостность композиции, совершенство производственного исполнения);

– показатели транспортабельности характеризуют степень приспособленности изделия к перемещениям в пространстве, которое не сопровождается его использованием или потреблением (габаритные размеры изделия, масса и объем, коэффициент максимально возможного использования возможности транспортного средства, диапазон допустимых температур);

– показатели безопасности характеризуют степень защиты человека от воздействия опасных факторов, возникающих при эксплуатации, обслуживании, транспортировании, хранении, потреблении продукции (например, время срабатывания защитных устройств);

– экологические показатели характеризуют способность продукции не оказывать вредного воздействия на окружающую среду и человека при производстве, эксплуатации, утилизации (например, содержание вредных примесей);

– патентно-правовые показатели характеризуют патентную чистоту и патентную защиту изделий в РФ и за рубежом, определяющих ее конкурентоспособность на внутреннем и внешнем рынках [9].

Несомненно, создание идеального продукта, учитывающего все качественные параметры, невозможно. Но управление должно включать выявление наиболее важных характеристик для потребителя, на которых следует сделать акцент при разработке и внедрении нового продукта. Также при позиционировании товара важно сосредотачивать внимание на тех параметрах, которые влияют на принятие решения о приобретении.

6. Ошибки в выборе времени выхода на рынок.

Недостаточные маркетинговые исследования могут привести к тому, что товар выводится на рынок либо слишком рано, когда потребитель не готов, либо слишком поздно, когда конкурирующие предприятия обгоняют похожими продуктами. Первый вариант характерен для инноваций в области высоких технологий, которые предполагают определенного уровня подготовки потребителей, а вторая для выхода на новые географические рынки.

7. Провал нового продукта также может быть связан с разрывом между запланированным бюджетом на разработку товара и реально необходимыми средствами для обеспечения эффективных продаж с высокой прибылью. Исключить данную проблему можно за счет учета непредвиденных затрат на стадии планирования бюджета проекта и более детальной проработки мероприятий по разработке нового товара, включающей:

- ясное обозначение целевого рынка;
- выявление специфических нужд, желаний и предпочтений потребителей;
- описание свойств и предназначений товара.

Недостаточная проработанность данных элементов приводит к тому, что средства компании тратятся впустую, так как перед отделом НИР нет четкой установки и единой концепции товара. Поэтому так важно определить, чьи потребности, каким образом и в каком виде компания готова удовлетворить.

Каждый год тысячи товаров проваливаются и терпят неудачу, что влечет огромные расходы и потери для компаний. Существуют риски при выходе на рынок, учитывать которые необходимо при управлении разработкой и внедрением нового продукта. Выделяют следующие причины, обуславливающие риски невостребованности новых продуктов:

- динамика изменения потребительских предпочтений (товар должен включать актуальное ценностное предложение для потребителя);
- несоответствие стоимостных оценок товаров потребителями (цена и качество продукта могут не соответствовать ожиданиям клиента);
- научно-технический прогресс (новизна продукта должна соответствовать существующим условиям и оправдывать капиталовложения разработки и внедрения);
- действия конкурентов (оценка направлений развития конкурирующих компаний и поиск аналоговой продукции на рынке);
- покупательская неуверенность (позиционирование товара необходимо осуществлять с четким определением его преимуществ и необходимости потребителю) [5].

Несомненно, кроме анализа негативного опыта, необходимо выявлять и сосредотачиваться на ключевых факторах успешного управления процессом разработки инновации. Крупные предприятия лидеры уделяют данному процессу особое внимание, проводя специализированные исследования в данной области. Совокупность ключевых факторов успешного управления разработкой нового продукта представлена на рис.2.



Рис.2 - Ключевые факторы успешного управления разработкой нового продукта [3]

В целях оптимизации процесса управления следует конкретизировать данные ключевые факторы и приоритизировать их для выявления наиболее значимых.

Анализ опросов менеджеров, управляющих процессом разработки и внедрения нового продукта, опыта компаний и других исследований позволяет выделить следующие параметры успеха:

- наличие отличительных характеристик продукта, его технологическое превосходство над конкурентами;
- положительное отношение руководства компании к нововведениям и поощрение предложений и идей;
- соответствие продукта требованиям рынка и его актуальность;
- сильная и детально продуманная маркетинговая стратегия;
- обеспечение информационными и материальными ресурсами,

использование возможностей компании;

- оценка целесообразности проекта;
- соответствие концепции инновации общим целям и задачам компании;
- благоприятная конкурентная среда и привлекательность рынка;
- согласованность отделов, участвующих в разработке и выводе продукта.

Описывая ключевые факторы успеха, следует четко понимать значение успеха проекта. Например, П. Смит и Д. Рейнертсен успехом проекта считают степень достижения поставленных целей – техническое исполнение (функциональность и качество продукта), стоимость единицы продукта, время выхода на рынок. Для Р. Купера и Э. Кляйншмидта прибыльность и влияние нового продукта на результаты работы компании – главные составляющие успешной разработки продукта. Х. Гемюнден тоже изучал ключевые факторы, и им было отмечено, что успех зависит от определения цели проекта [2].

Конкурентоспособность нового продукта в основном обеспечивает его уникальность, которая базируется на субъективных преимуществах. Исходя из этого, можно сделать вывод, что центральная задача управления процессом разработки и внедрения нового продукта заключается в том, чтобы распознать данную уникальность и преобразовать ее в уникальное товарное предложение для потребителя. Данное предложение состоит из уникальности марки, удовлетворения специфических требований целевой аудитории и способности компании гарантировать оригинальность предложения [4]. Существенное значение для удачного выхода продукта на рынок также имеет сочетание уникальности товара и качества, которое будет превосходить аналоговую продукцию.

Подводя итоги, необходимо отметить, что нет четкой инструкции по успешному выпуску товара, как и определенного алгоритма действий. Заинтересованное руководство должно выстраивать деятельность компании во всех аспектах согласно общим целям и стратегии, ориентируясь на требования

потребителей. Возможности организации необходимо направлять в развитие основных процессов и их совершенствование для построения гибкой системы, оперативно реагирующей на обстоятельства и условия рынка.

Шанс потерпеть неудачу при выводе нового продукта на рынок велик. Неблагоприятные изменения в экономике обуславливают риски (рыночный, стратегический, технологический), которые необходимо учитывать на всех этапах управления процессом. Также разработка и внедрение нового продукта достаточно ресурсозатратные мероприятия, а успех инновационного продукта никто гарантировать не может. Именно поэтому поиск путей повышения шансов на успех при выпуске новых продуктов является одним из центральных вопросов в работе современных компаний.

Библиографический список:

1. 5 critical success factors for a new product development process [Электронный ресурс]. — Режим доступа — URL: <https://www.cognidox.com/blog/new-product-development-process> (Дата обращения: 06.12.2022)

2. Борисов, А. Б. Новый продукт: причины неудач и ключевые факторы успеха / А. Б. Борисов // Экономика, предпринимательство и право. – 2021. – Т. 11. – № 8. – С. 2027-2044.

3. Голубков Е.П. Основы маркетинга: Учебник. - М.: Издательство «Финпресс», 1999. - 656 с.

4. Инновационный менеджмент [Электронный ресурс]. — Режим доступа — URL: https://studme.org/163649/menedzhment/upravlenie_razrabotkoy_novogo_tovara#823 (Дата обращения: 06.12.2022)

5. Кеворков В.В. Разработка нового товара или услуги: как избежать ошибок и рисков [Электронный ресурс]. — Режим доступа — URL: <https://blog.iteam.ru/razrabotka-novogo-tovara-ili-uslugi-kak-izbezhat-oshibok-i-riskov/> (Дата обращения: 06.12.2022)

6. Когда и зачем нужны новые продукты? [Электронный ресурс]. — Режим доступа — URL: <http://powerbranding.ru/tovar/types-of-new-products/> (Дата обращения: 12.12.2022)

7. Кушнир И.В. Инновационный процесс: разработка новации, внедрение и распространение инновации [Электронный ресурс]. — Режим доступа — URL: <https://be5.biz/ekonomika/i004/16.html> (Дата обращения: 08.12.2022)

8. Овеян А.С. Факторы макросреды маркетинга [Электронный ресурс]. — Режим доступа — URL: https://spravochnick.ru/marketing/ponyatie_i_suschnost_marketinga/sovremennye_konceptcii_marketinga/factory_makrosredy_marketinga/ (Дата обращения: 06.12.2022)

9. Показатели качества продукции: основные классификации и области применения [Электронный ресурс]. — Режим доступа — URL: <https://www.business.ru/article/3845-pokazateli-kachestva-produktsii> (Дата обращения: 10.12.2022)

10. Хотяшева О. М. Инновационный менеджмент: Учебное пособие. 2-е изд.: ЗАО Издательский дом «Питер»; СПб.; 2006. – 264 с.

Оригинальность 80%