

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-41>

УДК 658:339.1

ДАНИЛЮК В'ячеслав

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

<https://orcid.org/0000-0001-7788-9029>

e-mail: [danyliuk.viacheslav@kneu.edu.ua](mailto:danyliuk.viacheslav@kneu.edu.ua)

ЯЦІШИНА Анастасія

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

e-mail: [Accika28@gmail.com](mailto:Accika28@gmail.com)

## ПРОЦЕС ВИВЕДЕННЯ НА РИНОК НОВОГО ПРОДУКТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

*У сучасних умовах динамічного розвитку ринкових відносин та зростаючої конкуренції, інноваційна діяльність стає ключовим фактором успіху для будь-якої організації. Одним із найважливіших аспектів цієї діяльності є виведення на ринок нових продуктів, які здатні задовольнити змінювані потреби споживачів та забезпечити стійке зростання організації. Визначення поняття «новий продукт» є важливим кроком у розумінні цього процесу та його ролі в загальній стратегії розвитку організації. Новий продукт може мати різні форми та характеристики, залежно від галузі, в якій він створюється, та специфіки ринку, на який він виводиться. Це можуть бути як абсолютно нові продукти або послуги, так і вдосконалені версії існуючих продуктів, які пропонують споживачам нові функціональні можливості або покращений дизайн. Важливо розуміти, що новизна продукту може бути відносною і залежати від сприйняття споживачів та конкурентного середовища. Виведення нового продукту на ринок — це не лише важливий стратегічний крок для організації, але й складний процес, що включає численні управлінські аспекти. Цей процес потребує ретельного планування, координації та інтеграції різних функціональних підрозділів організації. Успішне управління впровадженням нового продукту визначається здатністю організації забезпечити гармонійну взаємодію між розробкою, маркетингом, виробництвом, а також постійним моніторингом ринкових умов та споживчих очікувань.*

*Ключові слова: новий продукт, процес, бізнес-процес, ринок, управління, організація.*

DANYLIUK Viacheslav, YATSYSHYNA Anastasiia

Kyiv national economic university named after Vadym Hetman

## THE PROCESS OF INTRODUCING THE ORGANIZATION'S NEW PRODUCT TO THE MARKET

*In today's conditions of dynamic development of market relations and growing competition, innovative activity becomes a key success factor for any organization. One of the most important aspects of this activity is bringing new products to the market that can meet the changing needs of consumers and ensure sustainable growth of the organization. Defining the concept of "new product" is an important step in understanding this process and its role in the overall strategy of the organization's development. A new product can have different forms and characteristics, depending on the industry in which it is created and the specifics of the market to which it is introduced. These can be both completely new products or services, and improved versions of existing products that offer consumers new functionality or improved design. It is important to understand that the novelty of a product can be relative and depend on consumer perception and the competitive environment. Bringing a new product to market is not only an important strategic step for an organization, but also a complex process involving numerous managerial aspects. This process requires careful planning, coordination and integration of various functional units of the organization. Successful management of the introduction of a new product is determined by the organization's ability to ensure harmonious interaction between development, marketing, production, as well as constant monitoring of market conditions and consumer expectations. The introduction of a new product to the market is considered by the global organization management system as the main business process. This includes not only the development of a new product, but also the adaptation of existing processes, structure and resources. A change to one of the warehouse processes, for example, to the owner of process, can lead to significant transformations that will affect the entire organization.*

*Keywords: new product, process, business process, market, management, organization.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Виведення на ринок нового продукту, як один з найважливіших процесів функціонування інноваційно-спрямованої організації часто здійснюється з використання функціонального підходу, що є традиційним для багатьох українських організацій. Проте, сучасні підходи і методи в управлінні вимагають переходу від функціонального управління і традиційних структур організації до застосування процесного підходу і поділу загального процесу управління на основні і допоміжні процеси. У межах виокремлених процесів мають бути чітко визначені власники, виконавці, входи, виходи, технологія, ресурси і система показників, за якими здійснюється постійний моніторинг і коригувальні дії. У цьому контексті важливим практичним завданням є перехід в межах організації від управління в межах функціональних підрозділів до управління в межах окремих основних і допоміжних процесів, зокрема, процесу виведення на ринок нового продукту.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженню проблемних аспектів інноваційної діяльності присвячені роботи, зокрема, Ф. Котлер [1], відносно визначення процесу виведення на ринок нового продукту організації, С. Ілляшенко [2] відносно визначення ключового фактору новизни продукту, Н. Гіковата [3] відносно виявлення особливостей нового продукту, Н. Чухрай [4] відносно характеристик нового продукту, Р. Ірвін [5] відносно маркетингу нового продукту, Р. Купер [6] відносно етапів виведення нового продукту на ринок, Д. Понс [8] відносно управління проектом розвитку нового продукту. Незважаючи на наявність значної кількості наукових праць, присвячених питанням виведення на ринок нового продукту організації, варто зазначити, що недостатньо висвітленими залишаються питання застосування процесного підходу в управлінні виведенням нового продукту організації на ринок, що зумовлює актуальність та необхідність даної статті.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних і прикладних аспектів процесу виведення на ринок нового продукту організації та виокремлення окремих етапів цього процесу на прикладі ТОВ «ТК АРДС».

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Різні науковці та дослідники пропонують свої визначення поняття «новий продукт», що відображають різні підходи до його розуміння та оцінювання. Для того, щоб систематизувати різні підходи до визначення поняття «новий продукт», доцільно провести порівняльний аналіз визначень, запропонованих провідними науковцями та дослідниками. У табл. 1 представлено порівняння визначень поняття «новий продукт» за різними авторами.

Отже, систематизуючи дані табл. 1, можна зробити висновок, що визначення нового продукту охоплюють різноманітні аспекти, від інноваційних характеристик і змін технічних властивостей до здатності продукту задовольняти нові або покращені потреби споживачів. Спільною рисою всіх визначень є акцент на відмінності нового продукту від існуючих аналогів. Це можуть бути як функціональні зміни, що покращують ефективність використання продукту, так і зовнішні модифікації, які стосуються дизайну або технологій виробництва. Також важливою є роль сприйняття новизни продукту, що підкреслює його динамічність - продукт вважається новим лише доти, доки його сприймають як новий споживачі та ринок.

Таблиця 1

### Критичне співставлення поняття «новий продукт»

Автор	Визначення «нового продукту»	Авторський коментар
Ф. Котлер [1; с. 178]	Будь-який продукт, який значно відрізняється від попередніх або вже існуючих на ринку продуктів за своїми властивостями, дизайном, технологією чи призначенням.	Це визначення охоплює всі аспекти інноваційних продуктів, які можуть відрізнятися не лише за технічними характеристиками, але й за їх зовнішнім виглядом чи призначенням.
С. М. Ілляшенко [2; с. 57]	Відповідає новим потребам споживачів або більш ефективно задовольняє вже існуючі потреби. Ключову роль у визначенні новизни відіграє фактор часу: продукт вважається новим доти, доки сприймається як такий з точки зору споживачів і ринку.	Дане визначення надає особливу увагу сприйняттю споживачів і зміні їхніх потреб, що є важливим аспектом для компаній, які прагнуть бути конкурентоспроможними. Новизна продукту тут залежить не лише від його характеристик, але й від ринкової оцінки, яка з часом може змінюватися. Таким чином, це визначення підкреслює динамічний аспект новизни.
Н. К. Гіковата [3; с. 7]	Відрізняється наявністю значущих особливостей, які раніше не зустрічалися в аналогічних продуктах.	Це визначення фокусується на інноваціях, що пропонують нові функціональні можливості або властивості, раніше не присутні у продуктах на ринку. Воно підкреслює важливість унікальних рис, які відрізняють продукт від конкурентів, що може стати ключовою перевагою при його виведенні на ринок.
Н. І. Чухрай [4; с. 46]	Вийшов на ринок та відрізняється від наявних аналогів зміненими споживчими або технічними характеристиками.	Визначення підкреслює різницю між новим продуктом і його аналогами через покращені технічні чи споживчі характеристики. Важливим є те, що зміни можуть бути як технологічними, так і орієнтованими на споживача, що відкриває можливості для кращої диференціації продукту.
Річард Д. Ірвін [5; с. 136]	Продукт, для якого компанії потрібен новий маркетинг і в якому передаються суттєві зміни, але виключаються будь-які зміни, які можуть вимагати простого просування.	Визначення акцентує увагу на необхідності створення нової маркетингової стратегії для нових продуктів. Воно підкреслює, що не всі нові продукти вимагають радикальних змін у маркетингових підходах, але суттєві зміни в продуктах потребують глибоких маркетингових досліджень для їх просування на ринку.

Незважаючи на різні акценти розглянутих вище підходів, між ними існує низка спільних характеристик, таких як: необхідність детального планування виведення нового продукту на ринок, тестування новинки та контролювання за ринковим впровадженням. Однак кожен підхід має і відмінності, які зумовлені фокусом на певних управлінських аспектах або специфікою ринкових умов. Нижче наведено

порівняльну табл. 2, яка відображає спільні та відмінні риси етапів виведення нового продукту на ринок за трьома підходами: Р. Купера, Ф. Котлера та РМВОК.

Таблиця 2

**Спільні та відмінні сторони процесів виведення на ринок нового продукту організації**

Підходи	Спільні сторони	Відмінні сторони
За Р. Купером	Як і за Ф. Котлером, окремо виділяються етапи: - Генерування ідей нового продукту; - Попереднє відбирання ідей нового продукту; - Розроблення прототипу нового продукту; - Тестування нового продукту; - Виведення на ринок нового продукту.	Немає окремого етапу, присвяченого повному плануванню ресурсу та бюджету, як у РМВОК. Має «ворота» між етапами для прийняття рішень щодо продовження. Окремим етапом виокремлюється пост-імплементційне аналізування результатів виведення нового продукту на ринок.
За РМВОК	Спільно двома іншими підходами окремо виділяється етап розроблення прототипу нового продукту.	Немає конкретного етапу комерціалізації продукту як окремого завершального кроку. Даний підхід більше націлений на управління ресурсами і часом проекту.
За Ф. Котлером	Спільно з Р. Купером виокремлення таких етапів: - 1. Генерування ідей нового продукту; - 2. Попереднє відбирання ідей нового продукту; - 3. Розроблення прототипу нового продукту; - 4. Тестування нового продукту; - 5. Виведення на ринок нового продукту.	Більший акцент на маркетинговій стратегії (два окремих етапи: її розроблення, а потім - аналізування), ніж на технічних аспектах розробки і впровадження.

Джерело: складено авторами на основі [6, 7, 8, 9]

Бізнес-процеси виведення на ринок нового імпортованого продукту у ТОВ «ТК АРДІС» можна поділити на основні та допоміжні. Основні бізнес-процеси зосереджені на безпосередніх діях, спрямованих на успішне інтегрування нового продукту в ринок, тоді як допоміжні бізнес-процеси забезпечують підтримку і створюють умови для ефективного виконання основних функцій. До **основних бізнес-процесів** виведення на ринок нового імпортованого продукту у ТОВ «ТК АРДІС» можна віднести наступні: пошук нового продукту, розроблення маркетингової стратегії нового продукту, тестування та затвердження нового продукту, відвантаження клієнтам нового продукту. **Допоміжними бізнес-процесами** у виведенні на ринок нового імпортованого продукту ТОВ «ТК АРДІС» є дослідження ринку для визначення можливостей виведення на ринок нового продукту, контрагування з виробником нового продукту, бюджетування виведення нового продукту на ринок, управління якістю нового продукту. У табл. 3 представлено основні та допоміжні бізнес-процеси виведення на ринок нового продукту у ТОВ «ТК АРДІС», а також розподіл відповідальності між ключовими особами, задіяними в управлінні цими бізнес-процесами.

Відповідно до табл. 3, основні та допоміжні бізнес-процеси виведення на ринок нового продукту ТОВ «ТК АРДІС» розподілені між відповідальними особами з урахуванням їхніх ключових компетенцій. Основні процеси забезпечують безпосередню реалізацію діяльності, спрямованої на запуск нового продукту, тоді як допоміжні процеси підтримують і доповнюють основні етапи, сприяючи їх ефективному виконанню.

Таблиця 3

**Розподіл відповідальності між ключовими особами, задіяних в бізнес-процесах виведення на ринок нового продукту ТОВ «ТК АРДІС»**

Основні бізнес-процеси			
№	Бізнес-процес	Власник	Виконавець
1	Пошук нового продукту	Продакт-менеджер	Менеджер із закупівель
2	Розроблення маркетингової стратегії нового продукту	Директор департаменту маркетингу	Продакт-менеджер
3	Тестування нового продукту	Директор департаменту маркетингу	Продакт-менеджер Менеджер по роботі з клієнтами Менеджер із закупівель
4	Відвантаження клієнтам нового продукту	Менеджер по роботі з клієнтами	Менеджер по роботі з замовленнями, працівники складу та працівники логістики
Допоміжні бізнес-процеси			
5	Дослідження ринку для визначення можливостей виведення на ринок нового продукту	Продакт-менеджер	Аналітик департаменту маркетингу
6	Контрагування з виробником нового продукту	Керівник відділу закупівель	Менеджер із закупівель Юристи
7	Бюджетування виведення нового продукту на ринок	Директор департаменту маркетингу	Продакт-менеджер
8	Управління якістю нового продукту	Менеджер із закупівель	Менеджер з якості

Джерело: складено авторами на основі внутрішнього проведеного дослідження ТОВ «ТК АРДІС»

Розглянемо складові елементи процесу контрагування з виробником нового продукту, як одного з бізнес-процесів виведення на ринок нового продукту організації на прикладі ТОВ «ТК АРДІС». **Власником**

бізнес-процесу є керівник відділу закупівель, який несе відповідальність за управління процесом, моніторинг його ефективності, а також за остаточне затвердження договору про співпрацю з виробником нового продукту. **Виконавцями** бізнес-процесу є, насамперед, менеджер із закупівель, який займається безпосереднім веденням переговорів з виробником, підготовкою контракту, узгодженням умов, а також юридичний відділ, який забезпечує правову відповідність документації.

**Входом** у бізнес-процес є запит на контракування від продакт-менеджера. **Результатом** процесу є підписаний договір про співпрацю з виробником нового продукту, який визначає всі ключові аспекти співробітництва, відповідальність сторін, умови розірвання договору та інші істотні умови, що забезпечують юридичну та операційну основу для початку співпраці.

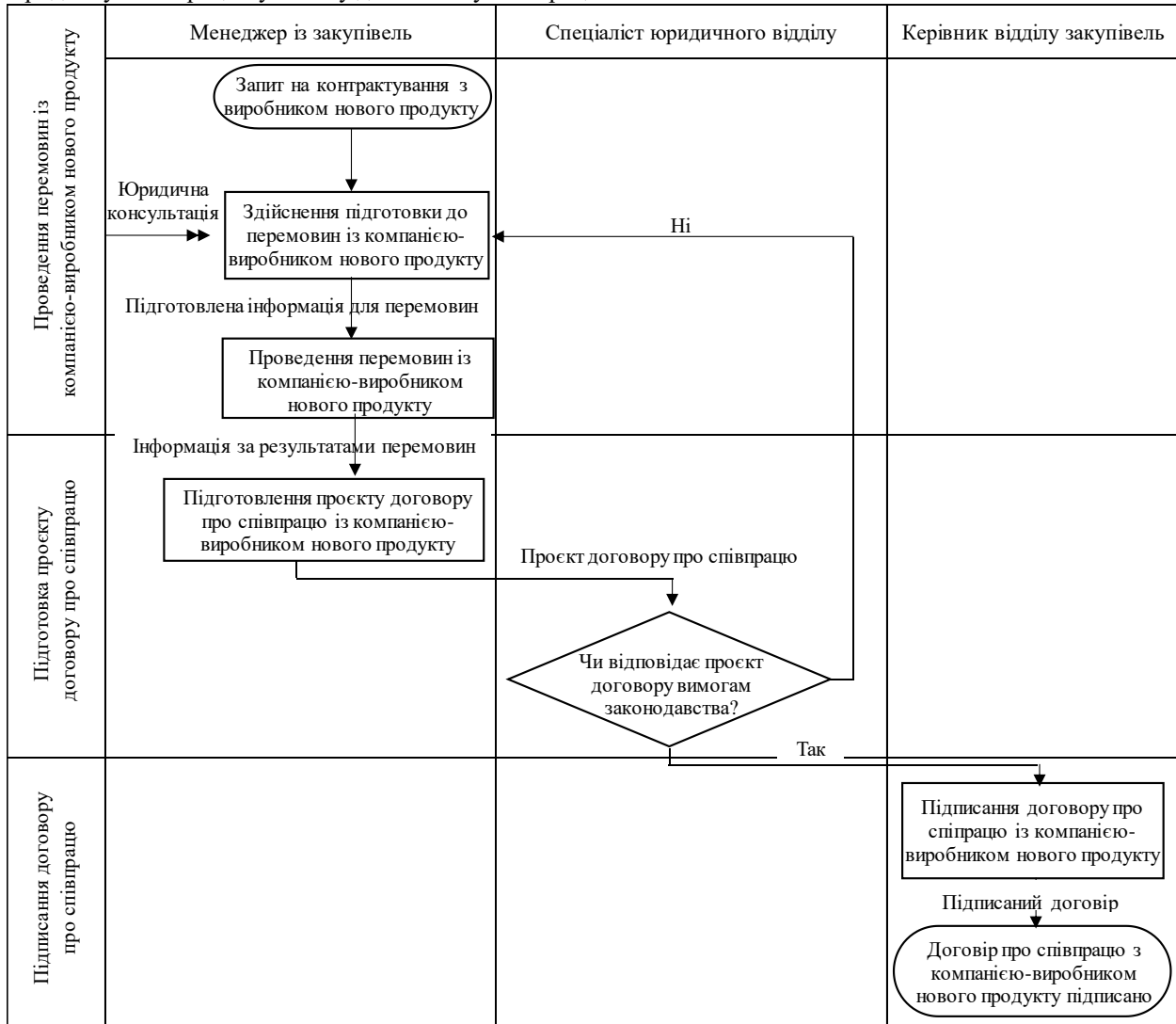


Рис. 1. Бізнес-процес «контракування з виробником нового продукту» за нотацією «процедура»

Джерело: складено авторами на основі опису бізнес-процесу «контракування з виробником нового продукту» у ТОВ «ТК АРДС»

Бізнес-процес «контракування з виробником нового продукту» графічно змодельований на рис. 1 за нотацією «процедура». Відповідно до рис. 1, **технологія** бізнес-процесу «контракування з виробником нового продукту» є наступною:

- ✓ Спочатку відбувається підготовка до переговорів. На цьому етапі також можуть бути залучені юристи, які надають консультації щодо специфічних правових аспектів або ризиків, які можуть виникнути в процесі контракування з даним виробником;
- ✓ Далі відбувається проведення переговорів із представниками компанії-виробника нового продукту. Менеджер із закупівель обговорює з виробником основні умови співпраці, включаючи обсяги поставок, мінімально гарантовані терміни продукції, цінову політику, логістичні умови, стандарти якості, а також процедури контролю якості та відповідальність сторін за невиконання умов договору. На цьому етапі також обговорюються питання форс-мажору та умови розірвання договору. Якщо під час переговорів виникають правові питання або потреба у додаткових погодженнях, залучається юридичний відділ;

✓ На основі проведених переговорів менеджер із закупівель готує проєкт договору, який включає всі узгоджені умови. Проєкт договору передається на розгляд керівнику відділу закупівель;

✓ Проєкт договору перевіряється юридичним відділом на предмет відповідності вимогам законодавства та внутрішнім стандартам компанії. Якщо виникають зауваження або потреба у коригуванні умов, відповідальні виконавці вносять необхідні правки, погоджуючи їх із представниками компанії-виробника нового продукту;

✓ Після фінального узгодження всіх умов договір передається на підпис керівнику відділу закупівель та уповноваженому представнику компанії-виробника. Підписаний договір про співпрацю є обов'язковим документом, який визначає основні умови співпраці між компанією та виробником.

**Ресурси** процесу включають: людські ресурси - менеджерів із закупівель та юристів; матеріальні ресурси - інформаційні системи та бази даних, де зберігається документація, результати переговорів та дані щодо постачальника; інформаційні ресурси - нормативна база, шаблони договорів та інші документи, необхідні для забезпечення правової відповідності договору законодавству.

**Система показників** бізнес-процесу включає такі метрики:

✓ Тривалість процесу контракування (час від отримання запиту про необхідність контракування до підписання договору повинен не перевищувати 10 робочих днів);

✓ Кількість узгоджених договорів із першої спроби (не менше 50%);

✓ Кількість ризиків, що були успішно мінімізовані або усунені.

Власник процесу, керівник відділу закупівель, здійснює **управління бізнес-процесом** через встановлення ключових показників ефективності, контроль етапів узгодження умов договору, моніторинг процесу переговорів із компанією-виробником нового продукту. Він також відповідає за координацію взаємодії між менеджером із закупівель та іншими підрозділами, своєчасне усунення будь-яких перешкод у процесі контракування та ухвалення фінального рішення щодо підписання договору.

## ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

### I ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Виведення на ринок нового продукту у загальній системі управління організацією розглядається як основний бізнес-процес. Це включає в себе не лише розробку нового продукту, але й адаптацію існуючих процесів, структури та ресурсів. Зміна хоча б однієї зі складових процесу, наприклад власника процесу, може призвести до суттєвих трансформацій, які вплинуть на всю організацію. Ефективне управління виведенням нового продукту на ринок передбачає формування спеціалізованої команди, що відповідатиме за реалізацію цього процесу, а також визначення власника процесу, що забезпечить координацію дій усіх учасників. Виведення нового продукту на ринок також вимагає ретельної підготовки методології процесу, що включає в себе документування всіх етапів та завдань. Це документування не лише описує послідовність дій, але й графічно ілюструє взаємозв'язки між учасниками та етапами, що сприяє кращому розумінню й контролю над процесом. Саме тому виведення на ринок нового продукту стає не лише процедурою, але й важливим інструментом управління змінами в організації. Зважаючи на динамічність ринкового середовища, ефективне управління цим процесом стає запорукою конкурентоспроможності компанії та її здатності адаптуватися до нових умов.

Отже, роль виведення на ринок нового продукту організації не можна переоцінити, оскільки це є каталізатором змін, що впливають на всі аспекти функціонування підприємства. Здійснюючи виведення нового продукту на ринок, компанії не лише реагують на потреби ринку, але й формують власні бізнес-процеси, що, в свою чергу, відкриває нові можливості для зростання та розвитку.

Процеси управління виведення на ринок нового продукту організації взаємодіють між собою через координацію та інтеграцію різних функціональних підрозділів. На початковому етапі, коли генеруються ідеї нового продукту та відбираються концепції, маркетинговий відділ співпрацює з відділом досліджень і розробок для визначення інноваційних можливостей, що відповідають потребам ринку. Це забезпечує створення новинки з конкурентними перевагами. Узгодженість бізнес-процесів є важливим фактором успішного виведення нового продукту на ринок, оскільки забезпечує гармонійну взаємодію між різними елементами організації. Основні бізнес-процеси є ключовими етапами, які визначають ефективність інтеграції нового продукту в ринкове середовище, проте без належної підтримки допоміжних бізнес-процесів досягнення поставлених цілей стає вкрай складним та навіть неможливим. Належне узгодження основних і допоміжних бізнес-процесів дозволяє досягти високого рівня синергії між усіма елементами організації, що, в свою чергу, сприяє зниженню ризиків, оптимізації витрат і покращенню результатів виведення нового продукту на ринок. Ефективна інтеграція та реалізація всіх бізнес-процесів є важливою умовою забезпечення стабільного росту компанії та її стійкості у конкурентному середовищі. Подальші перспективи дослідження пов'язані з удосконаленням процесу виведення на ринок нового продукту з урахуванням особливостей процесного підходу до управління та з формуванням заходів щодо оптимізації використання ресурсів організації під час цього процесу.

## Література

1. Armstrong G., Kotler P. Principles of Marketing (17th Edition). Pearson, 2017. 736 p.
2. Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу: Монографія /За ред. д.е.н., професора С.М. Ілляшенка. - Суми: ВТД Університетська книга», 2008. – 615 с.
3. Гіковата Н. К. Управління процесом створення нового товару: маркетинговий аспект: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / Н. К. Гіковата. — Харків, 2006. – 21 с.
4. Чухрай Н.І. Маркетинг інновацій: підручник / Н.І. Чухрай. – Л.: Львівська політехніка, 2011. – 256 с.
5. Kim Y.-H., Park S.-W., Sawng Y.-W. Improving new product development (NPD) process by analyzing failure cases. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*. 2016. Vol. 10, no. 1. P. 134–150. URL: <https://doi.org/10.1108/apjie-12-2016-002> (Дата звернення: 25.09.2024).
6. Cooper R. G. Stage-gate systems: A new tool for managing new products. *Business Horizons*. 1990. Vol. 33, no. 3. P. 44–54.
7. РМВОК, Настанова. "Настанова до зводу Знань з управління проектами. 7-е видання та стандарт з управління проектами." Вид-во Project Management Institute. Ukraine. URL: <https://pmiukraine.org/pmbok7> (Дата звернення: 29.09.2024).
8. Pons D. Project Management for New Product Development. *Project Management Journal*. 2008. Т. 39, № 2. С. 82–97. URL: <https://doi.org/10.1002/pmj.20052> (Дата звернення: 29.09.2024).
9. Kotler P. Marketing Management, Millenium Edition. Pearson Custom Publishing, 2002. 719 с.

## References

1. Armstrong G., Kotler P. Principles of Marketing (17th Edition). Pearson, 2017. 736 p.
2. Marketynh innovatsii i innovatsii v marketynhu: Monohrafiia /Za red. d.e.n., profesora S.M. Illiashenka. - Sumy: VTD Universytetska knyha», 2008. – 615 s.
3. Hikovata N. K. Upravlinnia protsesom stvorennia novoho tovaru: marketynhovyi aspekt: avtoref. dys... kand. ekon. nauk: 08.06.01 / N. K. Hikovata. — Kharkiv, 2006. – 21 s.
4. Chukhrai N.I. Marketynh innovatsii: pidruchnyk / N.I. Chukhrai. – L.: Lvivska politekhnika, 2011. – 256 s.
5. Kim Y.-H., Park S.-W., Sawng Y.-W. Improving new product development (NPD) process by analyzing failure cases. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*. 2016. Vol. 10, no. 1. P. 134–150. URL: <https://doi.org/10.1108/apjie-12-2016-002> (Дата звернення: 25.09.2024).
6. Cooper R. G. Stage-gate systems: A new tool for managing new products. *Business Horizons*. 1990. Vol. 33, no. 3. P. 44–54.
7. PMBOK, Nastanova. "Nastanova do zvodu Znan z upravlinnia proiektamy. 7-e vydannia ta standart z upravlinnia proiektamy." Vyd-vo Project Management Institute. Ukraine. URL: <https://pmiukraine.org/pmbok7> (Data zvernennia: 29.09.2024).
8. Pons D. Project Management for New Product Development. *Project Management Journal*. 2008. Т. 39, № 2. С. 82–97. URL: <https://doi.org/10.1002/pmj.20052> (Дата звернення: 29.09.2024).
9. Kotler P. Marketing Management, Millenium Edition. Pearson Custom Publishing, 2002. 719 с.