Формирование стратегии коммерциализации нового девелоперского продукта

Мельницына Мария Игоревна
магистрант, кафедра менеджмента и инноваций, Санкт-Петербургский государственный экономический университет, Melni02022001@mail.ru,

Заремба Владлена Евгеньевна
кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и инноваций, Санкт-Петербургский государственный экономический университет, dr.zarembo@gmail.com

В статье разработана стратегия коммерциализации нового девелоперского продукта на примере проекта ПРОМСТРАНСТВО, реализуемого ООО ИИСС в Санкт-Петербурге при поддержке ООО ВТБ Девелопмент. Исследование основано на кейс-методе, анализе научной литературы, открытых предложениях конкурентов, данных веб-аналитики, обращений потенциальных покупателей и клиентского пути. За июнь–август 2026 г. сайт проекта получил около 6 тыс. переходов и 10 целевых обращений; расчётная конверсия составила около 0,17%. Выделены целевые сегменты, их потребности и барьеры, определены принципы ценообразования, функции каналов продвижения и этапы B2B-продажи. Предложена отраслевая модель коммерциализации, связывающая параметры продукта, форму приобретения, ценностное предложение, продвижение, продажи и обратную связь. Практическая значимость модели состоит в возможности её использования при выводе на рынок производственно-складских объектов.

Ключевые слова: коммерциализация, девелоперский продукт, производственно-складская недвижимость, стратегия вывода на рынок, ценообразование, продвижение, B2B-продажи, клиентский путь.

Введение

Развитие малого и среднего бизнеса формирует спрос на помещения, позволяющие объединить производство, хранение и административно-офисные функции. Ответом на этот запрос стал формат Light Industrial. По данным CMWP, в 2025 г. его доля в новом строительстве достигла рекордного уровня, а реалистичный прогноз ввода в России в 2026 г. составляет около 500 тыс. кв. м. [4]. Как правило, рост предложения усиливает конкуренцию внутри рынка и повышает требования не только к качеству вывода новых объектов на рынок, но и цене.

Коммерциализация продукта девелоперов на сегодняшний день не может быть ограничена рекламой и маркетингом. На продажи влияют следующие факторы: высокая стоимость объекта, местоположение (центр или за КАДом) и длительность сделки. При этом потребности клиентов, их ценовая политика, финансовые ограничения и инструменты продвижения часто не согласованы между собой. Из-за разрозненности трафик не конвертируется в теплые лиды, а просмотры не превращаются в сделки.

Эмпирической базой исследования выступает проект ПРОМСТРАНСТВО, реализуемый компанией ООО ИИСС в индустриальном парке «Марьино» в Санкт-Петербурге при поддержке ООО ВТБ Девелопмент. Проект предусматривает продажу производственно-складских помещений, под производство, склад и офис в одном месте. Такой проект будет интересен компаниям, которые хотят вести бизнес в одном месте, а не иметь помещения в разных точках города (из-за этого возникают логистические проблемы), а также компаниям, которые теряют значительное количество денег из-за отсутствия возможности расширить производственную мощность.

Цель исследования - разработать стратегию коммерциализации нового производственно-складского девелоперского продукта с учетом согласованных характеристик продукта, подхода к ценообразованию, инструментов продвижения, этапов продаж и работы с потенциальными покупателями.

Научная новизна заключается в разработке отраслевой модели коммерциализации, которая учитывает сразу два подхода: особенности помещений/блоков (для чего они подходят и насколько универсальны) и то, что покупатели сомневаются в выборе. В отличие от стандартных подходов, где стараются снизить неуверенность потенциального клиента, наша модель объединяет несколько инструментов: сегментацию покупателей, формирование подходящих предложений, сопровождение клиента на всех этапах и корректировку действий по обратной связи.

Практическая значимость определяется возможностью применения модели в проекте ПРОМСТРАНСТВО и её адаптации для других производственно-складских объектов.

1 Теоретические основы коммерциализации девелоперского продукта

Коммерциализация представляет собой управляемый процесс превращения продукта в рыночное предложение, способное создавать ценность для покупателя и обеспечивать экономический результат компании. Р. Купер связывает успех нового продукта с наличием значимых преимуществ, знанием рынка и согласованностью процесса вывода [1]. Д. Тис показывает, что характеристики продукта, способ передачи ценности и механизм получения дохода должны быть объединены бизнес-моделью [2].

Для недвижимости важна двойственная природа предложения. А. Чиарамелла и М. Далл'Орсо рассматривают объект одновременно как материальный продукт и услугу [3]. Покупатель оценивает не только площадь и технические параметры, но также качество информации, переговоров, просмотра, подбора финансовых условий и сопровождения сделки.

М.М. Бернштейн подчёркивает зависимость коммерциализации от стадии готовности продукта и уровня рыночной неопределённости [5; 6]. В.Ф. Оберемчук и Т.А. Самило включают в вывод нового продукта анализ условий, проверку продукта, оценку эффективности, планирование, коммуникации и контроль [7]. М.А. Садвахасов объединяет факторы успеха в три группы: рыночное обоснование, продуктово-маркетинговую настройку и организационную готовность [8]. Следовательно, коммерциализация производственно-складской недвижимости должна учитывать не только свойства объекта, но и барьеры покупателя, финансовую нагрузку, доверие к участникам проекта и организацию продолжительной продажи.

В настоящем исследовании стратегия коммерциализации понимается как система взаимосвязанных управленческих решений, определяющих целевые сегменты, ценностное предложение, цену и условия приобретения, каналы коммуникации, клиентский путь и показатели результата.

2 Материалы и методы

Исследование выполнено с использованием кейс-метода. Эмпирическая база включает внутренние материалы проекта, характеристики помещений и условий реализации, данные Яндекс Метрики и Calltouch, содержание обращений потенциальных покупателей, материалы отраслевых семинаров, публикации в СМИ и размещённые в открытом доступе результаты опросов предпринимателей.

Количественный анализ охватывает июнь–август 2026 г. За этот период сайт проекта получил около 6 тыс. переходов. Зафиксировано 10 целевых обращений, к которым относились звонки, заявки через формы обратной связи, сообщения по почте, запросы стоимости и записи на просмотр, где 1 потенциальный покупатель осматривал объект лично с менеджером. Дополнительно были учтены предварительные наблюдения первой половины сентября 2026 г., где интенсивность обращений увеличилась до 3–4 в неделю в связи с началом сезона активного интереса к приобретению. Короткий период середины сентября 2026 года не может быть объективным в анализе, но это указывает на восстановление активности после летнего периода в связи с повышением выручки у большинства предпринимателей.

Сегментация покупателей проводилась по предполагаемому способу использования помещений. Потребности и барьеры определялись на основании фактических обращений, общения с потенциальными клиентами и представителями бизнеса на отраслевых семинарах, а также анализа отраслевых публикаций в СМИ. Сравнительный анализ включал открытые предложения прямого конкурента - производственно-складского комплекса на Нефтяной дороге в Санкт-Петербурге. Проект Parameter группы ПИК в Москве и Московской области использовался как отраслевой ориентир, но не как прямой конкурент из-за различий географических рынков.

Путь клиента формировался как последовательность действий от первого рекламного контакта до заключения сделки. Результатом анализа стала модель, объединяющая сегментацию, ценностное предложение, цену, продвижение, продажи и обратную связь от клиента.

3 Результаты исследования

3.1 Сегментация и ценностное предложение

ПРОМСТРАНСТВО расположено в индустриальном парке «Марьино» в городе Санкт-Петербург, примерно в 1,5 км от КАД. Помещения позволяют разместить производство, склад и офис в одном здании. Основная форма реализации - продажа в собственность, что отличает продукт от предложений конкурентов, которые ориентированы на сдачу в аренду.

Профессиональный термин Light Industrial не всегда понятен потенциальным покупателям, он только с 1 сентября 2026 года включен в ГОСТ Р 72778-2026 «Объекты Light Industrial», это означает, что общая осведомленность аудитории о данном термине наступит нескоро. В коммуникации с аудиторией более результативна функциональная формулировка «помещение для производства, склада и офиса», прямо показывающая способы использования объекта.

Таблица 1
Сегментация покупателей проекта ПРОМСТРАНСТВО

Сегмент	Основная потребность	Ценностное предложение	Основные барьеры
Производственные компании	Размещение оборудования, сырья, продукции и персонала	Производство, склад и офис в одном помещении	Техническое соответствие, стоимость, сроки готовности
Торговые и дистрибьюторские организации	Хранение и распределение товаров	Собственный объект в Санкт-Петербурге рядом с КАД	Сравнение покупки с арендой, финансирование
Компании электронной коммерции	Хранение, упаковка и обработка заказов	Склад с офисной частью и возможностью расширения	Неопределённость роста бизнеса, первоначальные вложения
Складские и логистические компании	Расширение инфраструктуры	Транспортная доступность и выбор площади	Характеристики помещения, сроки и стоимость

Общее ценностное предложение проекта состоит в возможности приобрести в собственность помещение для производства, склада и офиса на одной территории в Санкт-Петербурге рядом с КАД. При этом коммуникация должна адаптироваться к сегменту: производственным компаниям важны инженерные параметры, дистрибьюторам - логистика и переход от аренды к собственности, компаниям электронной коммерции - объединение хранения и обработки заказов, для складских/логистических операторов (на примере компаний типа Ozon) важны близость к ключевым транспортным объектам (КАД) и морским портам.

3.2 Ценообразование и финансовые условия

Цена девелоперского продукта должна учитывать затраты, сопоставимые предложения и воспринимаемую покупателем ценность [9]. Базовая стоимость помещений ПРОМСТРАНСТВА составляет 110 тыс. руб. за 1 кв. м. без НДС. По открытым объявлениям стоимость производственно-складских помещений сопоставимого назначения на Нефтяной дороге составляет приблизительно 128–139 тыс. руб. за 1 кв. м. с НДС [10–12]. Прямое сопоставление требует учёта площади, местоположения, стадии готовности и технических характеристик объектов.

Для снижения финансового барьера предусмотрены рассрочка 0% сроком от одного года и скидка до 10% при полной оплате. Дополнительным направлением является запуск системы приобретения помещений с участием ВТБ Лизинга. Условия финансирования зависят от финансового положения компании клиента и объекта, в коммуникации с клиентом важно показывать доступные варианты, но предоставлять окончательный расчёт после полной заинтересованности объектом, когда ему известны все ценности продаваемого объекта.

Для клиентов, сравнивающих покупку с арендой, предлагается индивидуальный расчёт, учитывающий арендные платежи, возможное изменение ставки, первоначальный взнос, стоимость финансирования и сохранение объекта в собственности. Важным фактором является сопоставимость аренды с выгодой от покупки в собственность - инвестирование в будущее и неотъемлемая часть капитала компании. Инвестиция в недвижимость - увеличение дохода от продажи в будущем. Такой расчёт является инструментом принятия решения и не должен заранее представлять покупку как безусловно более выгодный вариант.

3.3 Продвижение и конверсия

Каналы проекта включают:

- контекстную рекламу в поисковой системе Яндекса;
- площадки коммерческой недвижимости: агрегаторы, которые специализируются на публикации объявлений только по релевантной теме, а именно коммерческая недвижимость в Санкт-Петербурге, где от 100 предложений по городу;
- сервисы объявлений: Циан, Дом.Клик, Я.Недвижимость, Авито. Эти многостраничные ресурсы имеют много подкатегорий в связи с тем, что клиент может понять разделом «продажа комнаты», как «продажа комнаты под склад», то здесь важно учитывать и такие нюансы, и подстроить каждое объявление под смежную категорию, что и было реализовано в проекте ПРОМСТРАНСТВО;
- социальные сети в виде таргетированной рекламы, где ключевым инструментом является составления баннера с указанием возраста от 35 до 64 лет, локальным методом: Санкт-Петербург, Ленинградская область и ключевыми коммерческими запросами на подобии: покупка коммерческой недвижимости в Санкт-Петербурге и т.д.;
- информационный контент с помощью публикации в СМИ;
- брокерское участие. Брокеры выступают в качестве агента в процессе заключения сделки.

Результативность данных инструментов следует оценивать не по охвату, а по переходу клиента к следующему этапу воронки. Либо заинтересованности клиента, даже в единичном контакте в виде одного вопроса.

За июнь - август 2026 г. около 6 тысяч переходов обеспечили 10 целевых обращений. Расчётная конверсия составила:

10/6000 × 100% = 0,17%.

Низкий показатель имеет следующие обоснования:

- продолжительный цикл принятия решения;
- высокая стоимость объекта;
- не сезонность в период лета;
- изучение рынка без готовности к покупке;
- отсутствие понятия ценности данного продукта;
- сложность перехода от знакомства с продуктом к обращению.

Поэтому увеличение рекламного трафика без совершенствования предложения и клиентского пути не гарантирует роста продаж.

Таблица 2
Функции каналов продвижения и продаж

Канал	Функция в коммерциализации
Сайт	Представление характеристик, условий и перевод посетителя в обращение
Контекстная реклама	Привлечение пользователей со сформированным поисковым спросом
ЦИАН, Яндекс Недвижимость, Авито	Получение обращений от компаний, выбирающих конкретный объект
ВКонтакте и Дзен	Формирование знания, объяснение продукта и повторный контакт
Брокеры	Расширение профессионального охвата и доступ к клиентским базам
ВТБ Лизинг	Финансовый канал и дополнительный охват корпоративной аудитории
Просмотр объекта	Снижение неопределённости и подготовка индивидуального предложения

Больший процент конверсии приходит через сайт, так как большинство каналов направляет именно на него и, важно, чтобы на сайте были представлены: информация о статусе объекта «продажа» или «аренда», назначения объекта, доступные площади для приобретения, технические характеристики помещений, финансовые условия приобретения и доступные способы приобретения. Под каждым блоком информации добавлять кнопку «Оставить заявку на обратный звонок», так как большинство клиентов хочет, чтобы с ними связались (была проведена статистика на основе собранных данных об интересантах проекта), фотографии объекта со всеми этапами строительства по месяцам с помощью профессиональной съемки от фотографа. Важно не указывать на сайте стоимость объекта, в таком случае посетитель может выйти с сайта так и не узнав о преимуществах объекта. Разные действия соответствуют разной степени готовности клиента и позволяют начать взаимодействие до окончательного решения о покупке.

3.4 Клиентский путь и показатели управления

Клиентский путь включает:

1. Знакомство с предложением;
2. Изучение сайта или объявления;
3. Выбор площади и назначения;
4. Получение ценовой информации;
5. Обращение;
6. Квалификацию потребности;
7. Просмотр;
8. Подготовку коммерческого предложения;
9. Согласование технических и финансовых условий;
10. Оформление сделки при помощи брокерского агентства.

На раннем этапе клиенту необходимы понятное назначение продукта, местоположение и ориентир стоимости или очевидные преимущества по сравнению с предложениями от конкурентов. На этапе выбора - планы, инженерные характеристики и условия оплаты. После обращения менеджер должен определить сферу деятельности компании для понимания класса опасности, для которых санитарно-защитная зона не устанавливается, требуемую площадь, предполагаемый срок приобретения и способ финансирования. Результатом становятся просмотр и индивидуальное коммерческое предложение.

Для оценки стратегии необходима последовательная система показателей: посещения сайта, обращения, квалифицированные обращения, записи на просмотр, проведённые просмотры, направленные коммерческие предложения и сделки. Дополнительно рассчитываются конверсия между этапами, стоимость привлечения обращения и продолжительность цикла продажи. Это позволяет различать проблемы качества трафика, содержания сайта и обработки обращений.

3.5 Модель стратегии коммерциализации

Предлагаемая модель включает шесть взаимосвязанных элементов:

Последовательность реализации элементов модели и сроки представлены на рисунке 1.

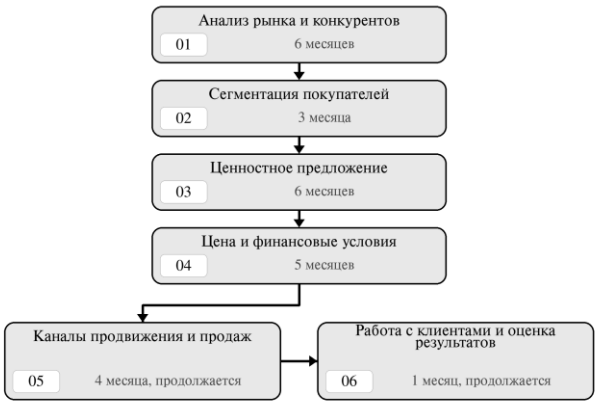


Рисунок 1 – Элементы модели коммерциализации и сроки их реализации

Цена и финансовые условия уточнялись с учетом стадии строительства проекта и появления дополнительных способов оплаты.

Обратная связь действует на всех этапах: вопросы, возражения, причины отказа и поведение пользователей используются для корректировки продукта, аргументации цены, рекламных сообщений и процесса продажи.

Реализация модели предусматривает три этапа:

1 Этап «Подготовка»: в первую очередь анализируется рынок и аудитория (возможен запуск «фейковых» реклам для тестирования поведения аудитории, формируется предложение и цена, создается сайт и настраиваются рекламные компании со сбором данных.

2 Этап «Запуск»: запуск настроенных рекламных компаний, брокерских и партнерских каналов, сбор данных с просмотров и обращений.

3 Этап «Корректировка: Анализируются воронки продаж, после чего возможно полное или частичное изменение коммуникации, набор дополнительных каналов и инструментов, содержание сайта (переверстка) и условия предложения.

Выбранный сегмент задает основу ценностного предложения. Ценностное предложение объясняет, почему оправдана заявленная цена. Цена и характеристики продукта, в свою очередь, определяют какие каналы продвижения стоит использовать, а данные из обращений и просмотров помогают вовремя корректировать стратегию.

4 Обсуждение результатов

Полученные результаты подтверждают положение Р. Купера о зависимости успеха нового продукта от рыночных преимуществ и согласованности процесса вывода [1]. Применительно к девелопменту технические характеристики должны быть переведены в понятные покупателю результаты: объединение функций, переход от аренды к собственности, транспортную доступность и возможность подобрать финансовые условия.

Модель соответствует подходу Д. Тиса, связывающему создание ценности и механизм получения дохода [2]. При этом специфика производственно-складской недвижимости состоит в цене выше рыночной, фиксированном местоположении, необходимости технического соответствия бизнес-процессам и длительном согласовании сделки. Поэтому коммуникация не заканчивается получением заявки: коммерциализация продолжается в ходе квалификации, личного просмотра объекта продажи, расчёта стоимости и переговоров.

Расчётная конверсия 0,17% показывает разрыв между привлечением аудитории и переходом к прямому взаимодействию. Тем не менее этот показатель нельзя объяснить исключительно как недостаток сайта. Летний период, ранняя стадия проекта и длительный цикл покупки также влияют на поведение аудитории. Рост обращений до 3-4 в неделю в первой половине сентября указывает на изменение активности, но требует дальнейшего наблюдения.

Ограничения исследования связаны с анализом одного проекта, небольшим числом обращений и отсутствием завершённого цикла продаж. Предложенная модель пока оценивается по промежуточным показателям, а не по количеству сделок и финансовому результату. После накопления данных необходимы расчёт конверсии на каждом этапе, анализ причин отказа и сопоставление фактических продаж с плановыми показателями компании.

Заключение

Исследование показало, что коммерциализация нового производственно-складского объекта должна строиться как единая система, связывающая характеристики помещений, потребности целевых сегментов, ценностное предложение, цену, финансовые условия, продвижение и продолжительную B2B-продажу.

Для проекта выделены четыре группы покупателей и определены различия их потребностей, возражений и их препятствий для дальнейшего развития сделки. ГОСТом установлено, что профессиональный термин Light Industrial нужно дополнять функциональным описанием продукта, но не зацикливаться на данном словосочетании и адаптировать под понимаемые фразы для клиента. Ценовая стратегия должна сочетать конкурентный ориентир, прозрачную базовую стоимость, рассрочку, скидку при полной оплате и индивидуальные финансовые решения, включая лизинг.

Анализ 6 тысяч переходов и 10 целевых обращений выявил низкую конверсию - около 0,17%. Это обосновывает переход от управления объёмом трафика к управлению всей воронкой: от просмотра до клика (включая формы: «Оставить заявку», «Оставить контакты для обратного звонка»), коммерческого предложения и сделки.

Разработанная модель включает анализ рынка, сегментацию, ценностное предложение, цену и условия приобретения, каналы продвижения и продаж, работу с клиентами и оценку результатов. Отличительной особенностью данной модели является использование обратной связи для последовательного снижения неопределённости покупателя. После завершения полного цикла продаж модель должна быть проверена по фактической конверсии, длительности сделки и стоимости привлечения покупателя.

Литература

1. Cooper R. G. The Drivers of Success in New-Product Development // Industrial Marketing Management. 2019. Vol. 76. P. 36–47. DOI: 10.1016/j.indmarman.2018.07.005.
2. Teece D. J. Business Models, Business Strategy and Innovation // Long Range Planning. 2010. Vol. 43. No. 2–3. P. 172–194. DOI: 10.1016/j.lrp.2009.07.003.
3. Ciaramella A., Dall'Orso M. Real Estate as a "Product" or "Service": A Reference Framework // Urban Regeneration and Real Estate Development. Cham: Springer, 2021. P. 85–105. DOI: 10.1007/978-3-030-67623-0_7.
4. Дорофеев Е., Афанасьева П., Дронов Н. Рынок Light Industrial 2026 [Электронный ресурс] // CMWP. 2026. URL: https://www.cmwp.ru/analytics/rynok-light-industrial-2026/ (дата обращения: 19.09.2026).
5. Бернштейн М. М. Моделирование коммерциализации продуктовых инноваций // Транспортное дело России. 2012. № 1. С. 28–32.
6. Бернштейн М. М. Концептуальная модель коммерциализации продуктовых инноваций в отрасли индивидуального домостроения // Транспортное дело России. 2011. № 9. С. 8–11.
7. Оберемчук В. Ф., Саміло Т. О. Особливості планування виведення на ринок нового продукту // Бізнес Інформ. 2020. № 2. С. 81–87.
8. Садвахасов М. А. Ключевые факторы успешного вывода нового продукта на рынок: обзор управленческих подходов // Наука и образование сегодня. 2026. № 3 (88). С. 11–14.
9. Nagle T. T., Müller G., Gruyaert E. The Strategy and Tactics of Pricing: A Guide to Growing More Profitably. 7th ed. New York: Routledge, 2023. 478 p.
10. Продажа производственного помещения площадью 1529 м² на Нефтяной дороге [Электронный ресурс] // ЦИАН. URL: https://spb.cian.ru/sale/commercial/324808159/ (дата обращения: 13.09.2026).
11. Продажа производственного помещения площадью 775 м² на Нефтяной дороге [Электронный ресурс] // ЦИАН. URL: https://spb.cian.ru/sale/commercial/324619234/ (дата обращения: 09.09.2026).
12. Продажа производственного помещения площадью 360 м² на Нефтяной дороге [Электронный ресурс] // Akula.com. URL:

https://spb.akula.com/kupit/proizvod/pomescheniya/sankt-peterburg-neftyanaya-doroga-3-r10710787.html (дата обращения: 15.09.2026).

Formation of a commercialization strategy for a new real estate development product

Melnitsyna M.I., Zarembo V.E.
Saint Petersburg State University of Economics

JEL classification: B00, D20, E22, E44, L23, L51, L52, M11, M20, M30, Z33

The article develops a commercialization strategy for a new real estate product using the PROMSTRANSTVO project implemented by IISS LLC in Saint Petersburg with the support of VTB Development LLC as a case study. The research combines a literature review, competitor analysis, web analytics, customer inquiries, market segmentation, and customer journey modelling. From June to August 2026, the project website received approximately 6,000 visits and 10 target inquiries, resulting in an estimated conversion rate of 0.17%. The study identifies target customer segments, their needs and purchase barriers, and defines pricing principles, promotion channel functions, and the stages of a long B2B sales cycle. A sector-specific commercialization model is proposed, linking product parameters, ownership, value proposition, promotion, sales, and feedback. The model can be applied when launching production and warehouse real estate projects.

Keywords: commercialization, real estate development product, production and warehouse real estate, market entry strategy, pricing, promotion, B2B sales, customer journey.

References

1. Cooper R. G. The Drivers of Success in New-Product Development. Industrial Marketing Management. 2019;76:36–47. DOI: 10.1016/j.indmarman.2018.07.005.
2. Teece D. J. Business Models, Business Strategy and Innovation. Long Range Planning. 2010;43(2–3):172–194. DOI: 10.1016/j.lrp.2009.07.003.
3. Ciaramella A., Dall'Orso M. Real Estate as a "Product" or "Service": A Reference Framework. In: Urban Regeneration and Real Estate Development. Cham: Springer; 2021. P. 85–105. DOI: 10.1007/978-3-030-67623-0_7.
4. Dorofeev E., Afanasyeva P., Dronov N. Rynok Light Industrial 2026 [Light Industrial Market 2026]. CMWP. 2026. Available at: https://www.cmwp.ru/analytics/rynok-light-industrial-2026/ (accessed 19 September 2026). (In Russian).
5. Bernshtein M. M. Modelirovanie kommertsializatsii produktovykh innovatsii [Modelling the Commercialization of Product Innovations]. Transportnoe delo Rossii. 2012;(1):28–32. (In Russian).
6. Bernshtein M. M. Kontseptualnaya model kommertsializatsii produktovykh innovatsii v otrasli individualnogo domostroeniya [A Conceptual Model for the Commercialization of Product Innovations in Individual Housing Construction]. Transportnoe delo Rossii. 2011;(9):8–11. (In Russian).
7. Oberemchuk V. F., Samilo T. O. Osoblyvosti planuvannia vyvedennia na rynok novoho produktu [Features of Planning a New Product Launch]. Biznes Inform. 2020;(2):81–87. (In Ukrainian).
8. Sadvakhasov M. A. Klyuchevye faktory uspeshnogo vyvoda novogo produkta na rynok: obzor upravlencheskikh podkhodov [Key Factors for a Successful New Product Launch: A Review of Management Approaches]. Nauka i obrazovanie segodnya. 2026;3(88):11–14. (In Russian).
9. Nagle T. T., Müller G., Gruyaert E. The Strategy and Tactics of Pricing: A Guide to Growing More Profitably. 7th ed. New York: Routledge; 2023. 478 p.
10. Sale of a 1,529 sq. m production property on Neftyanaya Road. CIAN. Available at: https://spb.cian.ru/sale/commercial/324808159/ (accessed 19 September 2026). (In Russian).
11. Sale of a 775 sq. m production property on Neftyanaya Road. CIAN. Available at: https://spb.cian.ru/sale/commercial/324619234/ (accessed 19 September 2026). (In Russian).
12. Sale of a 360 sq. m production property on Neftyanaya Road. Akula.com. Available at: https://spb.akula.com/kupit/proizvod/pomescheniya/sankt-peterburg-neftyanaya-doroga-3-r10710787.html (accessed 19 September 2026). (In Russian).