

Міністерство освіти і науки України

Луцький національний технічний університет

(повне найменування закладу вищої освіти)

Факультет бізнесу та права

(повне найменування факультету)

Кафедра маркетингу

(повне найменування кафедри)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ЗА СТУПЕНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ «МАГІСТР»**

**МАРКЕТИНГОВИЙ МЕХАНІЗМ РОЗРОБКИ
І ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ
(НА МАТЕРІАЛАХ СП ТОВ «МОДЕРН-ЕКСПО»)**

спеціальність 075 Маркетинг
(шифр і назва спеціальності)

освітня програма «Маркетинг»
(назва освітньої програми)

Виконав: здобувач вищої освіти
Групи МКМ-21
Озеруга Катерина Олександрівна

(підпис)

Керівник:
к.е.н., професор
Морохова Валентина Олександрівна

(підпис)

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту
«__» _____ 2025 р.
Гарант освітньої програми
к.е.н., професор
Войтович Сергій Ярославович

(підпис)

Луцьк – 2025 року

ЛУЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет бізнесу та права

Кафедра маркетингу

Ступінь вищої освіти: магістр

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування

Спеціальність: 075 Маркетинг

Освітня програма: Маркетинг

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри маркетингу

_____ к.е.н., доцент Ірина ЛОРВІ

31 січня 2025 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Озерузі Катерині Олександрівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи

*Маркетинговий механізм розробки і впровадження інновацій на підприємстві
(на матеріалах СП ТОВ «Модерн-Експо»)*

Керівник роботи: *к.е.н., професор Морохова В. О.*

затверджені наказом закладу вищої освіти від «30» січня 2025 року № 52/01-02

2. Строк подання здобувачем вищої освіти кваліфікаційної роботи «12» грудня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи

1. Нормативні та законодавчі акти

2. Статистична звітність та аналітичні матеріали підприємства

3. Спеціальна наукова та періодична література по проблемі дослідження

4. Власні спостереження автора

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що потрібно розробити):

Вступ

Розділ 1. Теоретичні основи маркетингового забезпечення розробки і впровадження інновацій на підприємстві

Розділ 2. Аналітичні дослідження маркетингової діяльності СП ТОВ «Модерн-Експо»

Розділ 3. Механізм розробки і впровадження інновацій на СП ТОВ «Модерн-Експо»

Висновки

5. Перелік графічного матеріалу:

1. За результатами теоретичних досліджень (2-3 листа).

2. За результатами аналітичних досліджень (5-6 листів).

3. За результатами запропонованих проектних рекомендацій (2-3 листа).

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис	
		завдання видав	завдання прийняв
<i>Теоретичний розділ</i>	<i>Морохова В. О.</i>		
<i>Аналітичний розділ</i>	<i>Морохова В. О.</i>		
<i>Проектно-рекомендаційний розділ</i>	<i>Морохова В. О.</i>		
<i>Нормоконтроль</i>	<i>Мар'юк В. В.</i>		

7. Дата видачі завдання «31» січня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи магістра	Термін виконання етапів кваліфікаційної роботи магістра	Примітка
1	<i>Огляд літератури із досліджуваної проблеми</i>	<i>до 14.06.2025</i>	
2	<i>Теоретичний розділ</i>	<i>до 02.09.2025</i>	
3	<i>Аналітичний розділ</i>	<i>до 30.09.2025</i>	
4	<i>Проектно-рекомендаційний розділ</i>	<i>до 31.10.2025</i>	
5	<i>Формування списку використаних джерел</i>	<i>до 04.11.2025</i>	
6	<i>Формування додатків</i>	<i>до 08.11.2025</i>	
7	<i>Оформлення ілюстративного матеріалу</i>	<i>до 15.11.2025</i>	
8	<i>Попередній захист кваліфікаційної роботи магістра</i>	<i>до 22.11.2025</i>	
9	<i>Нормоконтроль</i>	<i>до 02.12.2025</i>	
10	<i>Інструментальна перевірка на академічний плагіат</i>	<i>до 05.12.2025</i>	
11	<i>Представлення кваліфікаційної роботи магістра до захисту</i>	<i>до 12.12.2025</i>	

Здобувач вищої освіти

_____ (підпис)

Озеруга К. О.

_____ (прізвище та ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи

_____ (підпис)

Морохова В. О.

_____ (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Озеруга К. О. Маркетинговий механізм розробки і впровадження інновацій на підприємстві (на матеріалах СП ТОВ «Модерн-Експо»). Рукопис.

Кваліфікаційна робота магістра ОП «Маркетинг» спеціальності 075 Маркетинг. Луцький національний технічний університет. Луцьк, 2025.

Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

У роботі досліджено теоретичні основи маркетингового забезпечення інноваційної діяльності підприємства та розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення механізму розробки і впровадження інновацій на СП ТОВ «Модерн-Експо». У процесі дослідження сформовано та перевірено гіпотези щодо впливу маркетингових чинників на ефективність інноваційної діяльності підприємства. Проведено комплексний аналіз маркетингової діяльності підприємства, визначено його конкурентні позиції на ринку торговельного обладнання. За результатами стратегічного маркетингового аналізу обґрунтовано пріоритетні напрями інноваційного розвитку компанії.

Розроблено маркетинговий механізм розробки і впровадження інновацій, що включає шість взаємопов'язаних блоків. Запропоновано концепцію віртуальної фабрики як інтегрованої digital-платформи для просування інноваційної продукції та впровадження agile-методології в інноваційний маркетинг. Розроблено адаптивну модель ціноутворення на інноваційну продукцію. Економічні розрахунки підтверджують доцільність впровадження запропонованих рішень.

Ключові слова: маркетинговий механізм інновацій, інноваційна політика підприємства, маркетингове забезпечення, віртуальна фабрика, agile-методологія, стратегічний маркетинговий аналіз, маркетинговий комплекс, продуктові інновації, адаптивне ціноутворення, конкурентоспроможність.

SUMMARY

Ozeruha K. O. The marketing mechanism for the development and implementation of innovations at the enterprise (on the materials of LLC JV «Modern-Expo»). Manuscript.

Master's qualification work of the Educational Program «Marketing», specialty 075 Marketing. Lutsk National Technical University. Lutsk, 2025.

The master's qualification work consists of an introduction, three chapters, conclusions, a list of references and appendices.

The research investigates theoretical foundations of marketing support for enterprise innovation activities and develops practical recommendations for improving the mechanism of innovation development and implementation at JV LLC «Modern-Expo». In the course of the study, hypotheses regarding the impact of marketing factors on the effectiveness of an enterprise's innovative activity were formulated and tested. A comprehensive analysis of the company's marketing activities was conducted, determining its competitive position in the retail equipment market. Based on strategic marketing analysis results, priority directions for the company's innovative development were substantiated.

A marketing mechanism for innovation development and implementation has been developed, incorporating six interrelated blocks. The concept of a virtual factory as an integrated digital platform for promoting innovative products and implementing agile methodology in innovation marketing is proposed. An adaptive pricing model for innovative products has been developed. Economic calculations confirm the feasibility of implementing the proposed solutions.

Key words: marketing mechanism of innovations, enterprise innovation policy, marketing support, virtual factory, agile methodology, strategic marketing analysis, marketing mix, product innovations, adaptive pricing, competitiveness.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗРОБКИ І ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ	10
1.1. Сутність маркетингової товарної інноваційної політики підприємства	10
1.2. Складові маркетингового забезпечення процесу розробки і впровадження інновацій	15
1.3. Методи оцінювання ефективності маркетингових інновацій	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНІ ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СП ТОВ «МОДЕРН-ЕКСПО»	26
2.1. Загальна характеристика СП ТОВ «Модерн-Експо» та ринку функціонування підприємства	26
2.2. Аналіз маркетингового комплексу та інноваційної політики підприємства	32
2.3. Стратегічний маркетинговий аналіз діяльності досліджуваного підприємства	45
РОЗДІЛ 3. МЕХАНІЗМ РОЗРОБКИ І ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ НА СП ТОВ «МОДЕРН-ЕКСПО»	53
3.1. Визначення пріоритетів розвитку інноваційної діяльності підприємства та основних складових маркетингового механізму забезпечення інноваційного процесу	52
3.2. Формування інноваційних маркетингових стратегій	58
3.3. Механізм реалізації маркетингових підходів до впровадження інноваційних рішень	64
ВИСНОВКИ	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	72
ДОДАТКИ	79

ВСТУП

Обґрунтування актуальності вибору теми роботи. У сучасній економічній науці ключову увагу приділяють питанням управління, розробки та обґрунтування інноваційної діяльності, адже вона є основою пошуку нових шляхів та вдосконалення наявних механізмів економічного розвитку. В умовах стрімкої глобалізації особливої ваги набуває проблема забезпечення конкурентоспроможності всіх секторів національної економіки на основі інновацій. Інноваційна діяльність, яка поєднує творчі, виробничі та комерційні складові функціонування підприємства, має ґрунтуватися на науковому підґрунті, що гарантує досягнення очікуваного економічного результату. Важливим елементом такого обґрунтування є інноваційний маркетинг. Його використання формує структуру товарної маркетингової політики, зокрема у частині розробки продукції, що реалізується за двома напрямками: створення принципово нового продукту для ринку (наступальна стратегія) або вдосконалення вже існуючого товару (оборонна стратегія).

Стан вивченості проблеми. Маркетинговий механізм розробки та впровадження інновацій був предметом напрацювань багатьох вітчизняних та зарубіжних учених. Водночас, все ж таки лишається проблемним питання комплексного та системного маркетингового забезпечення цього процесу, особливо в частині формування дієвого механізму, що забезпечує ринкову орієнтацію інновацій. Це підтверджує актуальність обраної теми.

Мета роботи: дослідження теоретико-практичних аспектів маркетингового механізму розробки і впровадження інновацій на підприємстві.

Для досягнення мети роботи необхідно вирішити наступні завдання:

- дослідити сутність і значення маркетингової товарної інноваційної політики підприємства;
- розглянути складові маркетингового забезпечення процесу розробки і впровадження інновацій;

- описати методи оцінювання ефективності маркетингових інновацій;
- охарактеризувати СП ТОВ «Модерн-Експо» та ринку функціонування підприємства;
- оцінити маркетинговий комплекс та інноваційну політику підприємства;
- провести стратегічний маркетинговий аналіз діяльності досліджуваного підприємства;
- визначити пріоритети розвитку інноваційної діяльності підприємства та основних складових маркетингового механізму забезпечення інноваційного процесу;
- сформувати інноваційні маркетингові стратегії;
- розробити механізм реалізації маркетингових підходів до впровадження інноваційних рішень.

Об'єктом дослідження є маркетингова та інноваційна діяльність СП ТОВ «Модерн-Експо».

Предметом дослідження є теоретичні та практичні засади формування та реалізації маркетингового механізму розробки і впровадження інновацій на підприємстві.

Методика дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної роботи застосовувалася сукупність загальних та специфічних наукових методів. При вирішенні поставлених завдань були застосовані наступні методи: синтезу – для уточнення понятійного апарату, систематизації та узагальнення – для аналізу тенденцій розвитку підприємства, SWOT-аналіз для оцінки конкурентних переваг, економічного аналізу – для оцінки економічного та фінансового стану підприємства та аналізу ринку, STEEPLE-аналіз – при стратегічному маркетинговому аналізі.

Інформаційною базою дослідження стали наукові праці вітчизняних та зарубіжних науковців, нормативно-законодавчі акти України та законодавчі акти міжнародного рівня, аналітична та фінансова звітність СП ТОВ «Модерн-Експо» та Державної служби статистики.

Практичне значення дослідження полягає у розробці прикладних рекомендацій щодо вдосконалення маркетингового механізму інновацій на СП ТОВ «Модерн-Експо». Запропоновано концепцію віртуальної фабрики, систему agile-методології для інноваційного маркетингу та адаптивну модель ціноутворення. Результати можуть бути використані підприємствами галузі для підвищення конкурентоспроможності на міжнародних ринках.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у наступному:

- удосконалено визначення поняття «маркетингова товарна інноваційна політика підприємства»;

- розвинуто структуру маркетингового забезпечення інноваційної політики шляхом виділення наукового та нормативно-законодавчого рівнів;

- запропоновано систему показників оцінювання ефективності маркетингових інновацій за чотирма групами (економічні, виробничі, маркетингові, інноваційно-технологічні);

- обґрунтовано механізм формування інноваційних маркетингових стратегій на основі agile-методології та концепції віртуальної фабрики для досліджуваного підприємства.

Апробація результатів дослідження. За результатами кваліфікаційної роботи опубліковано 2 наукові праці у збірниках тез міжнародних наукових конференцій.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗРОБКИ І ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність маркетингової товарної інноваційної політики підприємства

Підприємства завжди беруть участь у конкурентній боротьбі, а конкурентні переваги на сучасному етапі полягають в успішному технологічному розвитку. Основні завдання, мету та заходи їх досягнення щодо технологічного та інноваційного розвитку підприємства вкладають в інноваційну політику підприємства. Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується високим рівнем конкуренції, швидкою динамікою змін у технологічному середовищі та зростаючою роллю інформації як ключового ресурсу. За таких умов маркетинг стає не лише інструментом просування товарів і послуг, а й стратегічною функцією управління, що визначає напрями розвитку підприємства та його здатність адаптуватися до викликів ринку. Маркетинг формує основу взаємодії між підприємством і споживачем. Він дозволяє визначати потреби цільової аудиторії, формувати ціннісні пропозиції та забезпечувати довготривалі відносини з клієнтами. У сучасних умовах, коли споживач стає більш вимогливим і обізнаним, саме маркетингові стратегії визначають здатність компанії підтримувати конкурентні переваги.

Цифровізація економіки обумовила появу нових каналів комунікації та інструментів маркетингового впливу. Соціальні мережі, контент-маркетинг, електронна комерція та big data значно розширили можливості аналізу поведінки споживачів і персоналізації пропозицій. Це робить маркетинг ключовим механізмом впровадження інновацій та управління змінами. Маркетинг сприяє гармонізації відносин між виробником і споживачем,

підвищує якість життя завдяки кращому задоволенню потреб суспільства. Маркетинг не лише забезпечує досягнення комерційних цілей підприємства, але й сприяє формуванню гармонійних відносин між компанією, споживачем та суспільством. Його впровадження підвищує значення етичних і моральних норм у бізнесі, стимулює розвиток соціальної відповідальності та позитивно впливає на якість життя, імідж і конкурентоспроможність організацій [1, с. 6].

У сучасній економіці, яка характеризується динамічними змінами, цифровізацією та високим рівнем конкуренції, інноваційна політика стає ключовим елементом маркетингу. Потреби споживачів постійно змінюються під впливом технологічного прогресу, соціальних тенденцій і глобалізаційних процесів. Традиційні маркетингові підходи не здатні забезпечити довготривалу конкурентоспроможність. Саме інноваційна політика дає можливість адаптувати продукт, послугу чи бізнес-модель до нових вимог і формувати унікальну цінність для клієнта.

Інновації виходять за рамки окремих інструментів маркетингу (реклама, ціноутворення, канали збуту). Вони визначають стратегію розвитку підприємства, зокрема через створення нових товарів і послуг; впровадження сучасних каналів комунікації; персоналізацію маркетингових пропозицій; оптимізацію бізнес-процесів за допомогою цифрових технологій.

Важливим питанням, з теоретичної точки, є відмежування інноваційної політики від інших категорій. Стратегічна теорія інноваційної політики підприємства фокусується на формуванні довгострокових конкурентних переваг шляхом цілеспрямованого впровадження нововведень. Відомий економіст підкреслює, що інновації є рушійною силою економічного розвитку, в тому числі через маркетинг, а інновації визначає як процес створення нових комбінацій, включаючи нові продукти, нові ринки і нові способи просування товарів [2, с. 97]. Інноваційна політика підприємства за стратегічною теорією орієнтована на довгострокову рентабельність і лідерство на ринку.

Представники процесного підходу до інноваційної політики пояснюють створення інновацій як систематичний процес, що включає створення, освоєння та поширення нововведень, з метою підвищення ефективності та конкурентоспроможності. Цей підхід акцентує увагу на етапах та послідовності дій, що забезпечують впровадження інновацій з більшою економією ресурсів та кращим контролем, а розробку інноваційної політики пропонують за життєвим циклом продукції.

Вітчизняній науковій літературі також сформовано великий теоретичний багаж сутнісного трактування категорії «інноваційна політика підприємства» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1. – Підходи до трактування поняття «інноваційна політика підприємства»

Автор	Трактування
Мігай Н. Б., Тарасюк В. В. [3, с. 41]	частина загальної політики, яка визначає мету, умови та процес інноваційної діяльності і встановлює порядок взаємодії науковотехнічної, виробничої, економічної та маркетингової діяльності в процесі розробки та впровадження інновацій.
Примак М. Ю., Шкода М. С. [4, с. 112]	процес пошуку ідеї та створення нового товару з урахуванням потреб споживачів, вихід нового товару на ринок, спостереженням за його реалізацією та поведінкою.
Микитюк П. П. [5, с. 313]	форма стратегічного управління, яка визначає цілі та умови здійснення інноваційної діяльності підприємства, спрямованої на забезпечення його конкурентоспроможності та оптимальне використання наявного виробничого потенціалу.
Закон України «Про інноваційну діяльність» [6]	діяльність, метою якої є створення соціально-економічних, організаційних і правових умов для ефективного відтворення, розвитку й використання науково-технічного потенціалу країни, забезпечення впровадження сучасних екологічно чистих, безпечних, енерго- та ресурсозберігаючих технологій, виробництва та реалізації нових видів конкурентоздатної продукції.

Примітка. Сформовано автором на основі [3-6]

Аналіз напрацювань щодо сутності інноваційної політики підприємства можна акумулювати спільні категорії та характеристики, серед яких явно визначений стратегічний характер, інтегральну її роль. Так автором запропоновано трактувати інноваційну політику підприємства як стратегічно орієнтований, системний підхід до управління інноваційною діяльністю, який охоплює визначення мети, цілей, розробку механізмів фінансування, організацію процесів генерації та впровадження нових ідей (продуктів, послуг, технологій, методів управління), а також створення сприятливої корпоративної культури, що стимулює творчість, експериментування та постійне вдосконалення.

Зазвичай науковці [7-11] виділяють такі складові інноваційної політики підприємства: маркетингова політика, політика в галузі науково–дослідних і дослідно–конструкторських робіт; політика структурних змін, технічна політика, інвестиційна політика (додаток А).

Маркетингова товарна політика посідає центральне місце в системі маркетингового менеджменту підприємства, оскільки саме товар є базовим елементом ринкової пропозиції та головним носієм споживчої цінності. Її сутність полягає у формуванні, реалізації та контролі рішень, що стосуються асортименту, якості, життєвого циклу та оновлення товарів, з метою забезпечення стійкої конкурентної позиції підприємства.

Частіше за все в науковій літературі окремо не виділяють цього поняття, а всі праці зосереджені на «товарній інноваційній політиці». Холодний Г. О. визначає, що «товарна інноваційна політика – обґрунтований, цілеспрямований алгоритм і водночас комплекс управлінських, маркетингових дій, організаційно-економічних заходів, спрямованих на формування умов для розроблення, освоєння виробництва та комерціалізації конкурентоспроможних продуктивних інновацій» [12, с. 3].

У книзі «Innovation Management and New Product Development» автор Тротт П. не використовує прямо термін «інноваційна товарна політика» (у

стилі, як це робиться, наприклад, в україномовних працях). Натомість він розглядає «new product strategy» як частину стратегічного управління новими продуктами, яка пов'язана з маркетинговою стратегією, технологічною стратегією та загальною корпоративною стратегією [13, с. 454]. Стратегія продукту, як вбачається з розділу 13 «Product and brand strategy» вказаної книги, включає управління портфелем продуктів, планування продуктових платформ, рішення щодо запуску нових продуктів, модифікацій, позиціонування, бренду, життєвого циклу продукту, виведення на ринок, виведення продуктів з ринку тощо [13, с. 451-471].

Сумець О. М., Ігнатов Є. М. уточнюють, що «маркетингова товарна інноваційна політика передбачає:

- 1) управління товарною номенклатурою, товарним асортиментом; товарними одиницями;
- 2) розробка, виготовлення і просування нових товарів на ринку;
- 3) формування ефективного з економічного погляду товарного асортименту;
- 4) генерацію і перевірку ідей нових товарів, розробку і перевірку задумів товарів» [14, с. 366].

З узагальнення підходів випливає, що маркетингова товарна інноваційна політика є багатовимірним поняттям, яке охоплює не лише створення інноваційних товарів, а й формування стратегічних умов для їхнього ринкового успіху.

На відміну від традиційної товарної політики, вона базується на випереджальному характері рішень і маркетинговій орієнтації інноваційного процесу, коли потреби споживача стають джерелом інноваційних ідей.

Сутність маркетингової товарної інноваційної політики полягає у свідомому формуванні, розробці та просуванні інноваційних товарів, які створюють нову споживчу цінність і забезпечують підприємству конкурентні переваги. Вона передбачає реалізацію таких функціональних напрямів:

- аналітичний блок – виявлення незадоволених потреб, оцінка ринку, прогнозування трендів;

- інноваційно-конструкторський блок – створення нових продуктів, технологічних рішень, модифікацій;

- маркетинговий блок – позиціонування інноваційних товарів, формування комунікаційної стратегії;

- управлінсько-стратегічний блок – планування життєвого циклу інноваційного продукту, управління ризиками, портфельний менеджмент.

Таким чином, інноваційна товарна політика виконує роль мосту між науково-технологічним потенціалом підприємства і ринковими можливостями, трансформуючи результати досліджень у ринкові успіхи.

Узагальнюючи вище наведене, автором пропонується таке трактування поняття маркетингова товарна інноваційна політика: це цілісна система стратегічних і тактичних рішень підприємства, спрямованих на створення, розвиток та комерціалізацію інноваційних товарів на основі глибокого розуміння потреб споживачів, технологічних трендів і конкурентного середовища, з метою формування нової споживчої цінності та забезпечення довгострокових конкурентних переваг.

1.2. Складові маркетингового забезпечення процесу розробки і впровадження інновацій

У контексті забезпечення реалізації інноваційної політики сучасних підприємств маркетингу відводиться ключова функція, що виходить за межі традиційного збуту. Його основне призначення полягає в системному виявленні та цілеспрямованому формуванні латентних та перспективних потреб споживачів, а також у проактивному пошуку та створенні нових ринкових ніш. Паралельно маркетинг спрямований на розробку та пропонування інноваційних

способів задоволення вже існуючих потреб як поточних, так і потенційних споживачів.

Таким чином, маркетинг виступає не лише як інструмент просування готових інновацій, а як інтегральна частина інноваційного процесу, що забезпечує його ринкову орієнтацію та валідацію ідей на ранніх стадіях, що є критично важливим для комерційного успіху інновацій.

У концепції інноваційної політики підприємства маркетингове забезпечення відіграє вирішальну роль. Воно полягає у цілеспрямованому застосуванні маркетингових стратегій, інструментів і методів задля сприяння успішному впровадженню, ефективному просуванню та широкому прийняттю ринком інноваційних продуктів, послуг або процесів.

Ця функція маркетингу є критично важливою, оскільки вона забезпечує не лише створення нового, а й його комерціалізацію та інтеграцію в споживчу або виробничу практику.

При реалізації інноваційної політики підприємства важливо сформувати маркетингове забезпечення. З теоретичної точки зору, маркетингове забезпечення інноваційної політики підприємства – це комплексний процес, що складається з кількох взаємопов'язаних елементів, які гарантують не лише створення інновації, а й її успішне виведення на ринок та досягнення комерційного ефекту. В теорії немає єдиного підходу до структури маркетингового забезпечення інноваційної політики підприємства. Норіцина Н. І. визначає три блоки: аналітично-стратегічний (дослідження ринку, оцінка маркетингових можливостей, сегментація ринку та вибір сегменту, розробка стратегії комерціалізації), розробку комплексу маркетингу (товарна політика, ціноутворення, методи збуту, маркетингові комунікації), організація та управління маркетингом (створення служби маркетингу, функціонування маркетингової інформаційної системи, управління маркетинговою діяльністю) [15, с. 96].

Автори статті «Маркетингове забезпечення як складова концепції інноваційного розвитку підприємства» підкреслюють, що маркетингове забезпечення відіграє вирішальну роль у концепції інноваційного розвитку підприємства та передбачає «використання маркетингових стратегій, інструментів, методів для сприяння успішному впровадженню, просуванню та прийняттю інноваційних продуктів, послуг або процесів... Воно може містити різні інструменти та методи, такі як дослідження ринку та споживачів, формування та дослідження потреб споживачів, реклама, брендинг, зв'язки з громадськістю, соціальні медіа, події, вебінари, інформаційні бюлетені, блоги, підкасти, відео, відгуки, тематичні дослідження, офіційні документи тощо. Маркетингове забезпечення також може включати різні етапи інноваційного процесу, наприклад створення ідеї, прототипування, тестування, запуск, масштабування та оцінювання» [16, с. 329-331].

Інші науковці звертають увагу на важливість процесу розробки ефективної маркетингової стратегії інноваційного розвитку підприємства, пропонуючи розділяти його на наступні етапи:

- визначення концепції інновації та її важливість для досягнення результативного ефекту;
- аналіз впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на інноваційну діяльність підприємства та визначення його сильних та слабких сторін;
- порівняння конкурентоспроможності продукції різних конкурентів;
- визначення шляхів зниження впливу ймовірних загроз та небезпек;
- аналіз привабливості ринку;
- оцінка залежності ефективної роботи підприємства від її інтелектуального потенціалу [17, с. 5].

Васюткіна Н. В. та Волобуєв Г. С., взявши за основу базові та прикладні теорії, сформувавши чотири рівні маркетингового забезпечення інноваційного розвитку підприємства (ототожнюючи його з інноваційною політикою), а саме: теоретичний, методичний, інструментальний та організаційно-

практичний [18, с. 395]. Цей підхід є результатом аналізу робіт іноземних науковців. Підхід науковців в цілому системний, однак теоретичний рівень містить лише перелік існуючих теорій інноваційної політики підприємства.

З практичної точки зору теоретичний рівень – це концептуальні основи, на яких ґрунтуються механізми, системи тощо. Рационально було б в теоретичному блоці представити мету, завдання, принципи маркетингового забезпечення. Теорії ж та напрацювання вітчизняних та зарубіжних науковців доцільно назвати – науковий рівнем. Крім цього, маркетингова діяльність, як і інноваційна політика реалізується підприємством в чинному нормативно-законодавчому полі. Варто додати нормативно-законодавче забезпечення. Пропонуємо доповнити та уточнити схему, запропоновану авторами та представити її у вигляді рисунку 1.1.

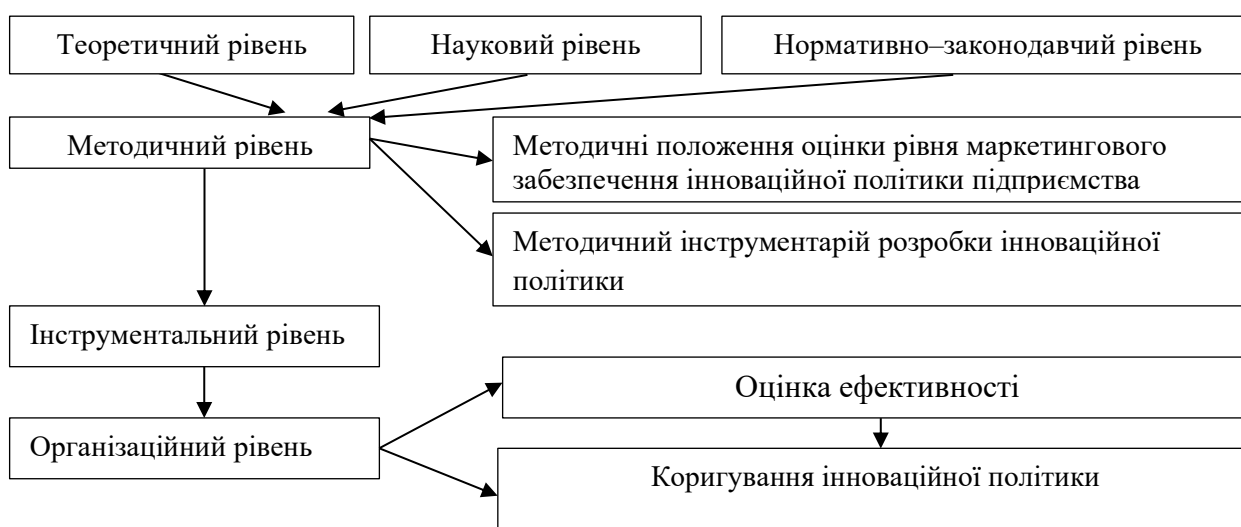


Рисунок 1.1. Рівні маркетингового забезпечення інноваційної політики підприємства

Примітка. Побудовано автором на основі [18–21]

Отже, основними завданнями маркетингового забезпечення інноваційної політики можна вважати координація процесів формування ідеї, концепції та розробки нового продукту, ціноутворення, збуту та просування його на ринок; сегментування потенційних споживачів (з урахуванням потреб, очікувань, сприйняття, мотивів) та формування цільових ринків; позиціонування

інноваційного продукту; забезпечення конкурентоспроможності інноваційного продукту та самої компанії на цільових ринках; підвищення задоволеності споживачів та лояльності до інноваційного продукту; встановлення та підтримання тривалих та стійких взаємин з клієнтами та іншими діловими партнерами.

Щодо принципів маркетингового забезпечення інновацій варто зауважити, що не існує загальноприйнятої універсальної системи таких принципів – автори пропонують різні набори залежно від контексту підприємства чи галузі. У науковій літературі напрацьовано різні підходи.

Кашена Н. Б. та Чміль Є. Л. в системі принципів аналізу інноваційного розвитку підприємства виокремлюють принципи організації аналітичних досліджень, до яких відносять: системність; паралельність; підпорядкованість; пропорційність; спеціалізація і кооперація; взаємодія функцій; оперативність та дієвість; ефективність, а також принципи системності пізнання, серед яких називають: науковість; об'єктивність; комплексність; системоутворюючі заємовідносини; випереджальний розгляд; адекватність; своєчасність; безперервність [20, с. 5].

Автори статті «Вплив цифрового маркетингу на розвиток підприємництва в умовах війни» звертають увагу на принципи побудови цифрового маркетингу в особливих умовах воєнного часу:

- 1) змінність цільової аудиторії;
- 2) нові прогресивні маркетингові прийоми;
- 3) підтвердження надійності бізнесу;
- 4) розвиток інноваційності;
- 5) підтримка та лояльність українського бізнесу [22, с. 4].

У той час як принципи визначають філософію та напрямок маркетингового забезпечення інноваційної політики, подальше успішне впровадження вимагає деталізованого інструментарію. Тому, завершуючи розгляд принципів, зупинимось коротко на методичному інструментарії.

Методичний рівень включає методичні основи оцінки рівня маркетингового забезпечення інноваційної політики та методичний інструментарій розробки маркетингової політики. По своїй сутності методичний рівень об'єднує в собі методи аналізу та збору інформації. В науковій літературі найчастіше описані такі методики, як:

- бальна (рейтингова) оцінка: розробка шкали оцінок для кожного показника та інтегрального показника рівня маркетингового забезпечення. Експертна оцінка або оцінка на основі зібраних даних;

- матричні методи: адаптація існуючих матриць (наприклад, БКГ, Мак-Кінсі) для аналізу позиціонування інновацій та їхнього маркетингового потенціалу;

- порівняльний аналіз (бенчмаркінг): порівняння показників маркетингового забезпечення інноваційної політики підприємства з показниками конкурентів або лідерів галузі;

- SWOT-аналіз: виявлення сильних та слабких сторін у маркетинговому забезпеченні інноваційної політики, а також можливостей та загроз з боку зовнішнього середовища;

- факторний аналіз: визначення ключових факторів, що впливають на ефективність маркетингового забезпечення інновацій;

- опитування та інтерв'ю: збір якісної інформації від внутрішніх (співробітники) та зовнішніх (споживачі, партнери) стейкхолдерів;

- економіко-математичні методи: застосування статистичних методів для аналізу взаємозв'язків між маркетинговими витратами та результатами інноваційної діяльності.

Маркетинг реалізується через інструменти, що по факту формують інструментальний рівень. Питання інструментів маркетингу теє у різних наукових працях описані по різному, зокрема Снітко Є., Бурда М., Платонов С., розглядаючи інноваційну політику промислових підприємств, визначають такі інструменти як аналіз ринку та споживачів, цифрові маркетингові платформи,

CRM-системи, штучний інтелект та комп'ютерне навчання, адаптивна реклама, автоматизація маркетингових процесів, персоналізований контент, аналіз поведінки користувача, крос-канальна комунікація [21, С. 198].

Виноградов О. В. та Дрокіна Н. І. доводять необхідність застосування інноваційних інструментів маркетингу для забезпечення інноваційної політики, які автори поділили по видам на основі моделі PESO [23, с. 163].

Однак повертаючись до класичних інструментів маркетингу, слід розглянути чотири основних: ціна, просування, продукт, місце. Перераховані попередніми авторами сучасні інструменти описують лише просування. Таким чином маркетингові інструменти інноваційної політики підприємства – це адаптований та розширений комплекс традиційних маркетингових інструментів (4P/7P), доповнений специфічними підходами та методами, що враховують унікальність, невизначеність та високі ризики, притаманні інноваціям. Вони спрямовані на забезпечення не лише просування, а й успішної розробки, впровадження та комерціалізації інноваційних продуктів, послуг або процесів.

Ці інструменти можуть бути класифіковані за різними ознаками, але зазвичай вони інтегруються в кожен елемент розширеного маркетинг-міксу.

Ми пропонуємо логічно завершити положення маркетингового забезпечення інноваційної політики організаційним рівнем. Цей рівень об'єднує оцінку ефективності маркетингу та коригування його за отриманими результатами.

Оцінювання ефективності маркетингу в межах інноваційної політики підприємства є критично важливим, оскільки дозволяє встановити, наскільки інновації досягають стратегічних цілей через вплив на ринок, споживача і саму компанію.

1.3. Методи оцінювання ефективності маркетингових інновацій

Оцінювання ефективності маркетингових інновацій можна вважати ключовим елементом у забезпеченні їх комерційного успіху та обґрунтуванні доцільності інвестицій. Загалом оцінювання ефективності полягає у дослідженні зростання обсягів продажу, зміцнення позиції бренду, підвищення лояльності споживачів або оптимізація витрат на просування. Загалом методичне забезпечення щодо оцінки маркетингу інновацій має ґрунтуватися на загальних методах оцінки маркетингу (з урахуванням особливостей галузі, національної економіки та підприємства в цілому).

У теорії виділяють кількісні та якісні показники ефективності маркетингу. Соболева-Терещенко О. А. аналізує кількісні показники ефективності, що є простішими в розрахунку (частка витрат на збут у загальних витратах, коефіцієнт рентабельності витрат на збут, частка витрат на просування у загальних витратах, коефіцієнт рентабельності просування, рентабельність продажу, рентабельність продукції, індекс товарообігу, коефіцієнт покриття витрат, рівень торговельної націнки в роздрібній ціні [24, с. 4-5].

Іванина Р. та Міщенко С. розглядають маркетингові показники як кількісні та якісні метрики, що використовуються для вимірювання ефективності маркетингових стратегій, кампаній та діяльності бренду загалом, та вважають, що ключовими з них є наступні: 1) CPL (Cost Per Lead, вартість за лід); 2) SV (Sales Volume, обсяг продажу); 3) Прибуток; 4) CR (Conversion Rate, конверсія в цільові дії); 5) SOM (Serviceable & Obtainable Market, частка ринку); 6) ARPU (Average Revenue Per User, середній дохід з одного користувача); 7) CR (Churn Rate, відтік клієнтів); 8) Кількість клієнтів; 9) BR (Brand Recognition, популярність бренду); 10) CPC (Cost Per Click, вартість за клік); 11) NPS (Net Promoter Score, індекс задоволеності клієнтів); 12) ROI (Return On Investment, повернення інвестицій); 13) CTR (Click-through rate, клікабельність оголошень); 14) LTV (Lifetime Value, цінність клієнта за весь період); 15) САС (Customer

Acquisition Cost, ціна залучення клієнта), при цьому автори наголошують, що не завжди для визначення ефективності маркетингу є потреба використовувати абсолютно усі метрики: все залежатиме від цілей, стратегії, ресурсів та специфіки підприємницької діяльності [25].

Варто зауважити, що науковці досить часто ототожнюють два поняття «ефективність» та «ефект», що не зовсім правильно. Ефективність – це економічна категорія, що відображає ступінь досягнення поставлених цілей за умови раціонального використання ресурсів. Вона характеризує співвідношення між результатами діяльності (виходом) і витратами, необхідними для їх досягнення (входом). Вже з визначення видно, що всі показники мають мати кількісний вираз та бути співвідношенням одиничного до загального. Деякі ж показники, які пропонуються окремими науковцями, краще віднести до поняття «ефект», тобто результат, наслідок або зміна, що виникає внаслідок здійснення певної дії, процесу, заходу чи рішення. У контексті управління ефект зазвичай пов'язується з позитивними чи негативними впливами на систему, яку досліджують. Ефективність згідно економічної теорії може бути економічною, виробничою та маркетинговою.

Оскільки предметом даного дослідження є інноваційна політика, то доцільно доповнити показники ефективності ще й інноваційно–технологічними. В загальному отримуємо чотири групи показників ефективності маркетингу інновацій:

- економічні;
- виробничі;
- маркетингові;
- інноваційно–технологічні (табл. 1.2).

Перераховані показники дозволяють оцінити ефективність інноваційної політики та інновацій. Кількісні показники ефективності інноваційної політики дозволяють підприємству здійснювати комплексний контроль результатів

інноваційної діяльності, приймати обґрунтовані управлінські рішення та формувати стратегії розвитку.

Таблиця 1.2. – Показники ефективності маркетингу інновацій

Група	Показник	Алгоритм розрахунку
Економічні	Рентабельність інноваційної діяльності	$\frac{\text{Прибуток від інновацій}}{\text{Витрати на інновації}} * 100\%$
	Чиста вартість інновацій	Отримані від інновації доходи – витрати на інновацію
	Індекс прибутковості	$\frac{\text{Отримані від інновації доходи}}{\text{Витрати на інновації}}$
	Витрати на одиницю продукції	$\frac{\text{Валові витрати}}{\text{Обсяг інноваційної продукції}}$
	Коефіцієнт освоєння нової продукції	$\frac{\text{Прибуток від реалізації продукції}}{\text{Прибуток від продажу продукції}}$
Виробничі	Зниження собівартості продукції	Витрати після впровадження інновації – витрати до впровадження інновацій
	Темпи оновлення продукції	$\frac{\text{Нові або модернізовані продукти}}{\text{Загальна продукція}}$
	Частка впровадження інноваційних розробках	$\frac{\text{Впровадження інновації}}{\text{Всі продуктовані інновації}}$
Маркетингові	Зростання обсягів збуту	Обсяги реалізації після впровадження інновацій – обсяги реалізації до впровадження інновацій
	NPS, CSAT	Оцінка впливу маркетингових нововведень
	CPA	$\frac{\text{Вартість реклами}}{\text{Кількість цільових дій}}$
	CAC	$\frac{\text{Витрати на маркетинг за рік}}{\text{Кількість споживачів залучених за рік}}$
Інноваційно-технологічні	Кількість патентів та ліцензій	Обсяг свідоцтв, що засвідчують право власності на інновації
	Приріст чисельності інновацій	$\frac{\text{Кількість інновацій в звітному році}}{\text{Кількість інновацій в попередньому періоді}} * 100\%$
	Частка витрат на інновації в загальному бюджеті	$\frac{\text{Витрати на розвиток інновацій}}{\text{Загальні витрати підприємства}}$

Примітка. Сформовано автором на основі [26–28]

Проведене дослідження дозволило сформулювати наступні висновки:

Інноваційна політика підприємства виступає стратегічно орієнтованою формою управління, що охоплює цілі, принципи, механізми та інструменти реалізації інноваційної діяльності. Її формування має базуватися на системному та адаптивному підході, що враховує як внутрішні ресурси підприємства, так і динаміку зовнішнього середовища.

У науковій літературі відсутній єдиний підхід до класифікації інноваційної політики підприємства, що зумовлює наявність множинних типологій: за рівнем активності (за Твіссом Б.), за стратегічною спрямованістю (Шумпетер Й.), за джерелами інновацій (відкрита/закрита), тощо.

Маркетингове забезпечення інноваційної політики є ключовою функціональною складовою інноваційного процесу, яка інтегрує методи дослідження ринку, сегментацію, позиціонування, розробку комплексу маркетингу, організацію маркетингових служб та оцінку ефективності заходів. Воно дозволяє не лише створити інноваційний продукт, але й забезпечити його успішну комерціалізацію. Існуючі підходи до структуризації маркетингового забезпечення відображають різні рівні: теоретичний, науковий, нормативний, методичний, інструментальний та організаційний, що забезпечує його цілісність і послідовність. Оцінювання ефективності маркетингових інновацій передбачає застосування як кількісних, так і якісних показників. Це дозволяє комплексно оцінити досягнення поставлених цілей, визначити рентабельність впроваджених заходів та скоригувати інноваційну політику підприємства відповідно до динаміки ринку.

На основі проведеного вивчення теоретичних засад теми роботи сформулюємо наступні гіпотези дослідження:

Гіпотеза 1. Застосування стратегічних маркетингових підходів до аналізу ринку, конкурентного середовища та зовнішніх умов функціонування, сприятиме формуванню обґрунтованих інноваційних рішень та визначенню пріоритетних напрямів інноваційного розвитку.

Гіпотеза 2. Активна реалізація продуктових та цифрових інновацій забезпечує зростання конкурентоспроможності підприємства, зміцнення його ринкових позицій та підвищення привабливості на міжнародних ринках.

Гіпотеза 3. Удосконалення маркетингової діяльності через впровадження сучасних інструментів і підходів, позитивно впливатиме на ефективність інноваційної діяльності та покращення фінансово-економічних результатів підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНІ ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СП ТОВ «МОДЕРН-ЕКСПО»

2.1. Загальна характеристика СП ТОВ «Модерн-Експо» та ринку функціонування підприємства

Спільне підприємство у формі Товариства з обмеженою відповідальністю «Модерн-Експо» було засноване у місті Луцьк у 1994 році (додаток Б) [29]. Місією підприємства проголошено «Допомогти ритейлу продавати, а покупцям – купувати». Бізнес-модель підприємства можна назвати вертикально-інтегрованим холдингом.

Для перевірки висунутих гіпотез 2 і 3 доцільно проаналізувати динаміку фінансових та ринкових показників підприємства за 5 років. Це дозволить з'ясувати, чи пов'язана реалізація продуктових і технологічних інновацій та вдосконалення маркетингової діяльності з покращенням результатів функціонування СП ТОВ «Модерн-Експо».

Компанія демонструє стійке зростання доходів і прибутку, що свідчить про ефективність її стратегії розвитку. Аналіз економічних показників дозволяє сформулювати висновок про те, що (табл. 2.1):

- 2020-2021 рр. характеризується помірним зростанням (позитивна динаміка характерна для всіх показників, зафіксоване відновлення попиту).
- 2022 р. став роком економічного спаду (знизилися доходи, прибуток, ЕВІТДА, експорту, персоналу).
- 2023 р. – рік різкого відновлення (більшість показників показало історичні максимуми).
- 2024 р. – рік стабільного зростання (темпи зростання сповільнилися, стають стійкими та прогнозованими).

Таблиця 2.1. – Фінансово-економічні показники СП ТОВ «Модерн-Експо»

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Абс. відх. 2024/2020, +/-	Відн. відх. 2024/2020, %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	2578396	4521514	3914137	4076515	5796228	3217832	124,80
Чистий прибуток, тис. грн	279764	462036	566694	593326	851246	571482	204,27
Витрати на оплату праці, тис. грн	440139	556537	620223	742499	950402	510263	115,93
Амортизація, тис. грн	113676	111400	108405	122159	133296	19620	17,26
Витрати на маркетинг, тис. грн	7197	7665	4197	4338	10161	2964	41,18
Витрати на просування товарів, тис. грн	196846	200302	191542	224711	325447	128601	65,33
Валова рентабельність, %	28,2	21,8	25,9	29,6	28,8	0,6	2,13
Рентабельність реалізації, %	10,8	10,2	14,5	14,5	14,7	3,9	36,11
ЕВІТДА, тис. грн	639211	673015	964860	805625	1129735	490524	76,74
ЕВІТДА margin, %	24,8	14,9	24,7	19,8	19,5	-5,3	21,37
Запаси, тис. грн	274730	579847	410778	508760	655072	380342	138,44
Оборотні активи, тис. грн	1510295	2188323	2803096	3088432	3700208	2189913	145,00
Капітальні інвестиції, тис. грн	8390	7530	77641	45767	30259	21869	260,66
Продуктивність праці, тис. грн/працівника	1095,8	1921,7	2168,5	2712,3	3362,1	2266,3	206,82
Оборотність запасів, днів	54	60	52	64	58	4	7,41
Фондовіддача, грн/грн	2,67	3,99	3,51	3,68	3,57	0,9	33,71
Середня кількість працівників, осіб	2353	2353	1805	1503	1724	-629	26,73
Середня річна заробітна плата на одного працівника, грн	224047	283169	401447	571550	651425	427378	190,75
Коефіцієнт автономії	0,60	0,60	0,65	0,75	0,73	0,13	21,67
Коеф. поточної ліквідності	1,98	1,90	2,32	3,14	2,79	0,81	40,91

Примітка. Сформовано на основі [29–34]

Аналіз фінансово-економічних показників СП ТОВ «Модерн-Експо» за 2020-2024 рр. засвідчує стабільне зростання масштабів діяльності та підвищення ефективності бізнес-процесів. Чистий дохід підприємства зріс на 124,8 %, що пов'язано з розширенням експортних поставок, диверсифікацією продуктового портфеля та модернізацією виробничих потужностей. Валовий прибуток збільшився на 130 %, що вказує на покращення контролю собівартості, зокрема завдяки локалізації матеріалів, автоматизації та

оптимізації закупівель. Тимчасове зниження операційної рентабельності у 2022 р. було спричинене логістичними та енергетичними шоками, однак уже у 2023-2024 рр. компанія відновила зростання. Це відображає впровадження інноваційних технологій, цифровізацію процесів та посилення управлінської аналітики. Показники ефективності активів демонструють відновлення після кризових років: фондівдача зросла до 3,57 грн/грн, а продуктивність праці на 206,8 %, що свідчить про вплив автоматизації, модернізації обладнання та підвищення кваліфікації персоналу.

Маркетингові витрати зросли до 10,2 млн грн, що узгоджується зі стратегічною орієнтацією на розвиток CRM-аналітики, цифрових комунікацій та персоналізованих рішень для клієнтів. Це забезпечило підвищення точності сегментації та сприяло розширенню ринкової присутності компанії, що підтверджується подальшим збільшенням її частки на ринку. Ці результати підтверджують гіпотезу 3 – модернізація маркетингової діяльності сприяє зростанню обсягів реалізації інноваційних рішень та покращенню фінансових результатів Modern-Expo.

Покращення фінансової стійкості – зростання коефіцієнта автономії до 0,73 та ліквідності до 2,79 – вказує на зміцнення капітальної бази та здатність підприємства забезпечувати стабільність у мінливих ринкових умовах.

Додаткову характеристику фінансових та трудових показників підприємства подано у додатку Г. Зокрема, таблиця Г.1 відображає динаміку кредиторської заборгованості СП ТОВ «Модерн-Експо» у 2020–2024 рр., у таблиці Г.2 наведено зміни чисельності персоналу та витрат на оплату праці. Візуалізацію ключових характеристик трудових ресурсів підприємства подано на рисунку Г.1, який узагальнює зміни у структурі та динаміці кадрового забезпечення за досліджуваний період.

СП ТОВ «Модерн-Експо» демонструє позитивну динаміку фінансових результатів та ефективності, а ключовими драйверами розвитку виступають інновації, автоматизація, цифровий маркетинг та CRM-аналітика, що формує

основу для подальшого зміцнення конкурентних позицій на внутрішньому та міжнародному ринках.

Компанія є одним із провідних виробників і постачальників комплексних рішень для роздрібною торгівлі в регіоні Центральної та Східної Європи. У 2023 році 64 % продукції була реалізована на зовнішньому ринку, в основному на ринках країн Європейського Союзу. 36 % національного ринку належить до СП ТОВ «Модерн-Експо». З 2019 року компанія наростила частку ринку з 26,9 % до 36 % (табл. 2.2).

Таблиця 2.2. – Аналіз місця компанії СП ТОВ «Модерн-Експо» на ринку

Рік	Обсяг ринку торговельного обладнання України, млн грн	Частка СП ТОВ «Модерн-Експо», %	Основні конкуренти
2020	8000	28,1	Armet, Wanzl, ShelfTech
2021	8500	30,6	Armet, ShelfTech
2022	9000	31,7	Armet, Wanzl
2023	9600	32,3	ShelfTech, Wanzl
2024	10650	36,0	ShelfTech, Wanzl

Примітка. Складено на основі [30-34]

Динаміка ринкової частки підтверджує гіпотезу 2, оскільки зростання долі ринку Modern-Ехро збігається з активною реалізацією продуктових та технологічних інновацій.

Слід доповнити аналіз конкурентоспроможності СП ТОВ «Модерн-Експо» порівнянням підприємства з конкурентами. Зауважимо, що компанія Wanzl є потужним глобальним конкурентом для СП ТОВ «Модерн-Експо» з точки зору бренду, міжнародного досвіду, масштабу (табл. 2.3). Щоб конкурувати з ним, СП ТОВ «Модерн-Експо» має підкреслювати свою гнучкість, локальну перевагу, швидкість впровадження, співвідношення ціни/якість. Підприємство «ShelfTech» – є порівнянно невеликим або нішевим конкурентом і може бути загрозою у сегменті простих стелажів або дешевших рішень, але не в масштабі комплексного оснащення магазину чи експортної мережі.

СП ТОВ «Модерн-Експо» має конкурентні переваги в регіоні (Україна та Східна Європа) і може використовувати ці переваги на міжнародному рівні проти глобального конкурента: врахування локальних вимог, швидкий сервіс, адаптованість. Підприємство активно працює також на зовнішньому ринку, має офіси в Україні, Франції, Польщі, Білорусі, Німеччині, Великобританії, ОАЕ; поставки здійснюються у понад 70 країн.

Таблиця 2.3. – Аналіз основних конкурентів СП ТОВ «Модерн-Експо»

Критерій	СП ТОВ «Модерн-Експо»	Wanzl	ShelfTech
Географія	Має експорт понад 70 країн	Глобальна мережа з власними фабриками та філіями	Обмежена географія
Широта продуктової лінійки	Широка – торговельне обладнання, SMART-рішення, стелажі, холодильне обладнання.	Дуже широка – від магазинів до аеропортів, логістики	Скоріше вузька, спеціалізована в одному сегменті.
Бренд та впізнаваність	Сильна у регіоні; лідер ринку України – за попередньою моделлю.	Преміум-бренд із світовим ім'ям	Менш відомий; потенційно нижчий бренд-ресурс
Цінова та сервісна модель	Може користуватися гнучкістю локального виробництва + експорт.	Орієнтований на преміум-клас; дорожчий.	Більш бюджетна або нішова альтернатива.

Примітка. Складено на основі [35-36]

Серед ключових клієнтів можна назвати АТВ, E.Leclerc, Carrefour, Metro AG, Żabka, PepsiCo, Henkel, ОККО, Rewe Group, Royal Mail та ін. В 2024 році ситуація змінилася, частка продукції реалізованої на зовнішньому ринку скоротилася до 45 %, а на національному ринку – до 55 %.

Основними клієнтами СП ТОВ «Модерн-Експо» на міжнародному ринку є Groupe Auchan, PepsiCo, Metro AG, British American Tobacco, Carrefour, ОККО, АТВ-market, Fozzy Group, Rewe Group, Zabka, Henkel та інші партнери (додаток Д). Аналіз клієнтського портфеля СП ТОВ «Модерн-Експо» засвідчує високий рівень міжнародної диверсифікації та галузевої гнучкості компанії. За останні п'ять років підприємство сформувало стійку систему партнерських зв'язків, охопивши ключові ринки Європи, Близького Сходу та України. Така географічна розгалуженість забезпечує зниження ризиків ринкової

волатильності та підвищує стійкість до економічних коливань у конкретних регіонах. Розширення портфеля міжнародних клієнтів стало можливим завдяки посиленню маркетингової діяльності – формуванню комплексної digital-комунікації, оновленню корпоративного дизайну та використанню CRM-аналітики. Це свідчить про те, що вдосконалення маркетингової функції на пряму сприяє масштабуванню інноваційної продукції,

З точки зору структури послуг, 60 % діяльності компанії зосереджено на виробництві торговельного обладнання, 25 % – на інженерних рішеннях і дизайні торговельних просторів, а ще 15 % – на брендових POS-системах. Такий баланс дозволяє Modern-Ехро позиціонувати себе не лише як виробника, а як комплексного інтегратора рішень для ритейлу.

Для уточнення гіпотези 2 важливо визначити, які саме товарні групи забезпечують зростання компанії та формують її ринкові позиції. З цією метою доцільно застосувати BCG-матрицю, що дає змогу оцінити роль інноваційних продуктів у структурі товарного портфеля підприємства. Провівши дослідження динаміки ринкового зростання та відносної частки ринку для кожного сегмента продукції, сформуємо результати матриці БКГ у рисунку 2.1, детальніше у додатку В.



Рисунок 2.1. Матриця БКГ СП ТОВ «Модерн-Експо»

Примітка. Побудовано на основі даних підприємства

Стратегічна стійкість компанії забезпечується балансом між «Дійними коровами» та «Зірками» (MINT-рішення), які є гарантом майбутнього зростання прибутку. Стратегічний фокус спрямований на збільшення частки інноваційних продуктів для мінімізації цінової конкуренції у стандартних сегментах. Процес створення нових продуктів базується на Co-Creation – спільній розробці з клієнтами у форматі Account-Based Marketing. Для забезпечення масового тиражування і швидких змін у конструкції компанія використовує LEAN-орієнтовані процеси, що дозволяє оперативно реагувати на ринковий попит [37-38]. Саме застосування Co-Creation та Account-Based Marketing дозволяє Modern-Ехро зменшити ризики інноваційних рішень, швидше виявляти потреби цільових клієнтів і адаптувати технологічні новинки до реальних умов експлуатації. Це підтверджує гіпотезу 3, оскільки інтеграція маркетингових методів підвищує успішність впровадження інновацій.

2.2. Аналіз маркетингового комплексу та інноваційної політики підприємства

В практичній та теоретичній роботі запорукою ефективної роботи підприємства є маркетинговий комплекс. Маркетинговий комплекс або маркетинговий мікс (Marketing Mix) являє собою набір маркетингових інструментів, які компанія використовує для досягнення своїх маркетингових цілей на цільовому ринку. Маркетинговий комплекс є тактичним інструментарієм маркетингу, що допомагає створити, запропонувати та просунути продукт або послугу для цільової аудиторії.

У межах перевірки гіпотези 3 важливо оцінити, наскільки маркетинговий комплекс СП ТОВ «Модерн-Експо» адаптований до підтримки інноваційних рішень. Аналіз елементів маркетингового міксу дасть змогу встановити, чи

сприяє вдосконалення маркетингової діяльності підвищенню результативності інноваційних проєктів підприємства.

Проведено аналіз за допомогою 4P, 4C, 7P. Першою теоретично доведеною маркетинговою концепцією, що називається класичною концепцією маркетингового комплексу підприємства є модель «4P». Ця концепція розроблена та доведена науковцем Маккарті Е. Дж. В процесі еволюції ця концепція була доповнена новими складовими. Подамо готову аналітичну табл. 2.4, в якій проілюстровано маркетинговий комплекс 4P СП ТОВ «Модерн-Експо» за 2020-2024 рр.

Таблиця 2.4. – Маркетинговий комплекс СП ТОВ «Модерн-Експо» за 2020-2024 рр.

Рік	Product (Товар)	Price (Ціна)	Place (Розподіл)	Promotion (Просуванн
2020	Торгове обладнання, холодильні системи, стелажі, касові зони. Перші масштабні рішення автоматизації (self-checkout).	Індивідуальні B2B-ціни. Гнучкі контракти через COVID-кризу.	Україна, Польща, ЄС. Перебудова логістики через пандемію.	Онлайн-переговори, діджитал-презентації. Підсилення присутності на професійних платформах.
2021	Розширення асортименту smart-рішень. Холодильне обладнання нового покоління	Моделювання ціноутворення на основі індивідуальних проєктів.	Зміцнення позицій у Центральній Європі. Оптимізація поставок до великих ритейлерів	Відновлення участі у виставках. Акцент на технологічність та енергоефективність.
2022	Адаптація виробництва під воєнні умови. Запуск проєктів для внутрішнього ринку та критичної інфраструктури.	Антикризове ціноутворення. Підтримка українських партнерів.	Збереження експортних напрямів попри війну. Посилення присутності у Польщі та Європі.	Позиціонування як надійного партнера у кризу.
2023	Активний розвиток холодильних систем та checkout-рішень. Розширення автоматизації.	Ціни прив'язано до собівартості + зростання витрат.	Активний експорт, модернізація виробничих ліній.	Контент-маркетинг B2B, участь у європейських виставках.
2024	Стрімкий розвиток поштоматів (locker systems) – напрям дає ~20 % доходу. Розширення виробництва в Польщі. Нові smart-касові системи та енергоефективні вітрини.	Проектне ціноутворення. Оптимізація вартості через дві виробничі бази (Польща + Україна).	Вхід у нові ринки ЄС. Розширення дистрибуції завдяки польському заводу.	Активні B2B-кампанії. Демонстрація інновацій: поштомати, автоматизація, energy-saving.

Примітка. Складено на основі [29-34]

Зростання присутності Modern-Expo на міжнародних ринках значною мірою забезпечене активізацією маркетингових інструментів – участю у міжнародних виставках, посиленням digital-присутності та розвитком бренд-комунікацій, що сприяло масштабуванню інноваційних продуктів компанії на глобальному рівні. Це підтверджує гіпотезу 3, оскільки ефективний маркетинг став механізмом комерціалізації інновацій. Узагальнюючи результати аналізу маркетингового комплексу та інноваційної політики, можна зробити висновок, що вдосконалення маркетингових інструментів позитивно впливає на реалізацію інноваційних рішень.

Для додаткової перевірки гіпотези 2 необхідно оцінити роль інноваційних продуктів у товарному портфелі. Аналіз динаміки асортименту дозволить визначити темпи оновлення продукції та збільшення частки інноваційних рішень. З цією метою проаналізовано хронологію розширення продуктової лінійки та ключові інноваційні запуски за 2020–2024 роки (табл. 2.5).

Таблиця 2.5. – Динаміка змін продукції СП ТОВ «Модерн-Експо»
(2020–2024 рр.)

Рік	Основна продукція та пріоритети	Динаміка та ключові зміни
2020	Традиційний асортимент: торговельні стелажі, касові бокси, стелажі високого складування, POSM обладнання, поштомати, холодильне обладнання.	Компанія – комплексний постачальник рішень для торгівлі. Асортимент стабільний.
2021	Традиційний асортимент + нові продукти: обладнання з нержавіючої сталі, каси самообслуговування (Self Check-Out).	Посилення уваги до напрямків: ритейл та продукція «останньої милі» (поштомати).
2022	Асортимент 2021 року.	Пріоритети незмінні: ритейл та продукція «останньої милі». Основна увага зосереджена на безперервності виробництва в умовах війни.
2023	Асортимент 2022 року + ключова інновація: мікромаркет Conveniç.	Conveniç включає GRAB&GO холодильний модуль, поштомат та кавовий модуль. Це рішення, яке поєднує автоматизацію та готові рішення для торгівлі.
2024	Традиційний асортимент + мікромаркет Conveniç.	Conveniç залишається пріоритетним новим продуктом.

Примітка. Сформовано на основі [34]

Асортимент компанії має велику ширину та глибину, поділений на п'ять напрямків. Структуру продуктового асортименту СП ТОВ «Модерн-Експо» з описом ключових продуктивних ліній, їх переваг та інновацій станом на 2025 рік наведено в табл. 2.6. Стратегічний фокус СП ТОВ «Модерн-Експо» полягає у зростанні частки MINT і SQUARES у загальному портфелі, адже саме вони приносять найбільшу маржинальність. Базові атрибути продукції – надійність та якість, підтвержені ISO 9001, EN та FEM. Але ключова конкурентна перевага – це розширені атрибути, зокрема: технологічна інтеграція, ESG-відповідність і вимірюваний економічний ефект.

Таблиця 2.6. – Структура продуктового асортименту Modern-Expo
(станом на 2025 р.)

Категорія	Ключові продукти та серії	Основні переваги та інновації
Стелажні системи	Універсальні модульні рішення; спеціалізовані серії (PHARMODERN, SELECTED BAKE / FRUITS & VEGETABLES).	Комплексне рішення для ефективного простору; Немає потреби у кількох постачальниках.
Холодильне обладнання	Серії Cooles Slim PRO і PROMOS; нові холодильні вітрини класу «А».	Економія енергії до 75 %; Відповідність стандартам ESG; Використання природних холодоагентів.
Checkout Zone та Автоматизація	Традиційні касові бокси (LUNA Seline, LYRA Seline); системи самообслуговування, поштомати.	Здійснення швидких покупок без персоналу; Доступ «24/7 без черг».
MINT-рішення (Smart Solutions)	Мікромаркети CONVENIQ на базі штучного інтелекту.	Інтеграція IoT, AI та Big Data; Computer Vision та сенсорний контроль вагою; Покупки без сканування та персоналу.
SQUARES (Рішення «під ключ»)	Повна інтеграція магазину.	Забезпечує комплексну інтеграцію: обладнання, освітлення, дизайн, логістика.

Примітка. Сформовано на основі даних підприємства

Отже, аналіз товарного портфеля показав, що інноваційні категорії займають помітну частку асортименту та є стратегічним пріоритетом підприємства, що підтверджує положення гіпотези 2. Для подальшої перевірки необхідно оцінити, які товарні групи забезпечують основну частку доходів та прибутку підприємства. ABC-аналіз є ефективним інструментом для

визначення пріоритетності продуктивних груп за їхнім внеском у загальний фінансовий результат. Проведемо ABC-аналіз продуктового портфеля за критерієм валового прибутку, що дозволить оцінити реальний вклад інноваційних та традиційних продуктів у загальну прибутковість.

Результати класифікації продукції «Модерн-Експо» за категоріями А, В та С наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7. – ABC-аналіз продуктового портфеля «Модерн-Експо»

Категорія	Частка виручки від реалізації	Продукти	Стратегічне значення та реалістичний фокус
А	55–65 % виручки від реалізації	MINT-рішення (CONVENIQ), SQUARES, Cooles Slim PRO.	Ядро інновацій. Забезпечують високу маржинальність та фінансування R&D (8–12 % бюджету). Найвища цінова премія.
В	25–35 % виручки від реалізації	Поштомати LOKO, Checkout Zone (каси самообслуговування).	Об'ємотвірна інновація. Забезпечують значний обсяг (контракт з Royal Mail) та стабільний потік. Середня маржинальність.
С	5–10 % виручки від реалізації	Універсальні стелажні системи (стандартна комплектація), Традиційні касові бокси.	Базовий обсяг. Забезпечують максимальне завантаження виробництва (80 % автоматизації). Низька маржа, висока конкуренція.

Примітка. Сформовано на основі власних досліджень

Отримані результати ABC-аналізу підтверджують, що інноваційні продукти формують основний обсяг доходів підприємства, що остаточно підтверджує гіпотезу 2. Це підтверджує ефективність інноваційної політики: висока маржа в сегментах MINT і Cooles Slim PRO дозволяє фінансувати інвестиції та забезпечувати високе зростання чистого прибутку та утримувати фінансову автономію. Основними характеристиками продуктового ряду СП ТОВ «Модерн-Експо» висока якість (відповідає стандартам ISO 9001); модульність, легка адаптація під формат магазину; інноваційність: поєднання фізичних і цифрових рішень; екологічність (енергоощадне холодильне обладнання) [29].

Послуги компанії представлені сьогодні і в галузі навчання. Модерн-Академія – це інноваційний освітній проєкт компанії «Модерн-Експо»,

спрямований на підвищення кваліфікації фахівців у сфері виставкової та подієвої діяльності. Його створення є реакцією на зростаючі потреби ринку та інструментом зміцнення конкурентоспроможності підприємства.

Програми Modern Academy охоплюють ключові аспекти виставкового бізнесу – планування, маркетинг, дизайн та управління подіями. Навчання може здійснюватися в онлайн або офлайн-форматі, з можливістю адаптації до індивідуальних потреб слухачів.

Важливою перевагою Академії є інтеграція навчального процесу у виробниче середовище компанії, що забезпечує поєднання теоретичних знань із практичним досвідом. Завдяки цьому слухачі отримують актуальні компетенції, орієнтовані на специфіку сучасного виставкового ринку.

Водночас, певним обмеженням для розвитку проєкту є висока вартість навчання та значна конкуренція на ринку освітніх послуг у галузі подієвого менеджменту, що може ускладнювати залучення нових клієнтів.

Основною ціновою стратегією СП ТОВ «Модерн-Експо» є індивідуальне ціноутворення для великих B2B-клієнтів. СП ТОВ «Модерн-Експо» працює переважно у сегменті B2B (business-to-business), де рішення щодо ціни приймаються індивідуально та залежать від обсягу замовлення; специфіки продукції (тип, складність, рівень інновацій); логістичних витрат (враховуючи міжнародні поставки); технічних вимог замовника; умов оплати (передплата, відтермінування, лізинг тощо).

Це означає, що фіксованих прайс-листів як у B2C-сегменті компанія не застосовує, натомість формує індивідуальні комерційні пропозиції.

Основною перевагою цінової стратегії є конкурентна ціна на фоні європейських аналогів при високій якості. Крім цього цікавою практикою СП ТОВ «Модерн-Експо» є використання знижок за обсяг (особливо для торговельних мереж). Підприємство надає можливість лізингу чи розтермінування. Розглянемо ціни у порівнянні з конкурентами.

Одним з конкурентів СП ТОВ «Модерн-Експо» у сегменті торговельного обладнання є компанія Ferocon. Основною конкурентною перевагою Ferocon є більш доступна цінова політика та бюджетні рішення для невеликих магазинів і складів. Водночас СП ТОВ «Модерн-Експо» пропонує високий рівень модульності та адаптивності стелажів, а також якісне сервісне обслуговування, що забезпечує ефективне масштабування магазинів і підвищує презентабельність торговельних площ. Для наочності подамо порівняння середніх цін та ключових характеристик стелажів обох виробників у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8. – Порівняльна характеристика торговельних стелажів СП ТОВ «Модерн-Експо» та Ferocon

Параметри	СП ТОВ «Модерн-Експо»	«КомпаніТ»
Товар з асортименту	Стелаж пристінний	Модульний стелаж
Розміри (В×Ш×Г), мм	1930 × 1000 × 500	2500 × 750 × 400
Кількість полиць	5 металевих полиць, модульна конфігурація, регульовані	5 полиць, модульна конструкція, регульовані
Матеріал каркасу	Сталь високої міцності, порошкове полімерне покриття, стійке до механічних пошкоджень та вологості	Сталь, порошкове покриття, стандартна стійкість до вологи та подряпин
Модульність та регулювання	Висока; можливість збільшення кількості полиць і зміни конфігурації	Середня; можливість регулювання полиць, обмежена адаптація під нестандартні розміри
Сфера застосування	Роздрібна торгівля, супермаркети, магазини середнього та великого формату	Склади, невеликі магазини, рітейл середнього рівня
Естетика та презентабельність	Висока; підходить для викладки продукції, сучасний дизайн	Середня; більше орієнтований на функціональність, ніж на презентацію
Орієнтовна ціна за одиницю, грн	5 500 – 5 764	3 205.
Середня ціна на 1 погонний метр полиць, грн	≈ 1 100	≈ 860
Гарантія та сертифікація	Сертифікати відповідності стандартам ЄС, гарантія від виробника	Виробник гарантує стандартну якість; сертифікація українська
Якість та надійність	Висока якість, європейські стандарти надійності	Проста конструкція, обмежена функціональність
Сервіс та доставка	Локальна підтримка, швидка доставка по Україні	Використовують посередників

Примітка. Сформовано на основі [29; 39]

Середній чек В СП ТОВ «Модерн-Експо» становить приблизно 301 173 грн. Одним з основних конкурентів серед серменту надійних рітейл рішень є «ART-Trade». Так наприклад, стелаж 1930×1000×500 мм (5 полиць, антрацит) в обох названих компаніях становить приблизно 5 645 грн. («ART-Trade» – 6 273 грн). При цьому СП ТОВ «Модерн-Експо» пропонує акцію –10 % або –20 % залежно від версії [31]. Проведемо порівняння за іншим товаром, наприклад касовий бокс Тип2/Тип4. Касовий бокс Тип 2/Тип 4 оцінений виробниками від 31758 грн до 47983 грн (обидва виробники пропонують знижку 9–10 %). Для порівняння візьмемо також ціни в торговому центрі «Епіцентр». Стелаж 1930×1000×500 мм, що є подібним для порівняння вартує в середньому 4135 грн.

Виходячи з результатів порівняння, доцільно проаналізувати динаміку цін на продукцію СП ТОВ «Модерн-Експо», оскільки ціни є ключовим фактором конкурентної стратегії та впливають на позиціонування компанії у різних сегментах. Динаміка індексу цін на продукцію наведена у додатку Ж. На основі цієї динаміки нижче наведена діаграма (рис 2.2). За базовий період для розрахунку індексу цін взято 2020 рік (Індекс = 100). Ця динаміка демонструє дві паралельні стратегії: компенсація витрат (стандартне обладнання) та цінова премія за інновації (холодильне обладнання).

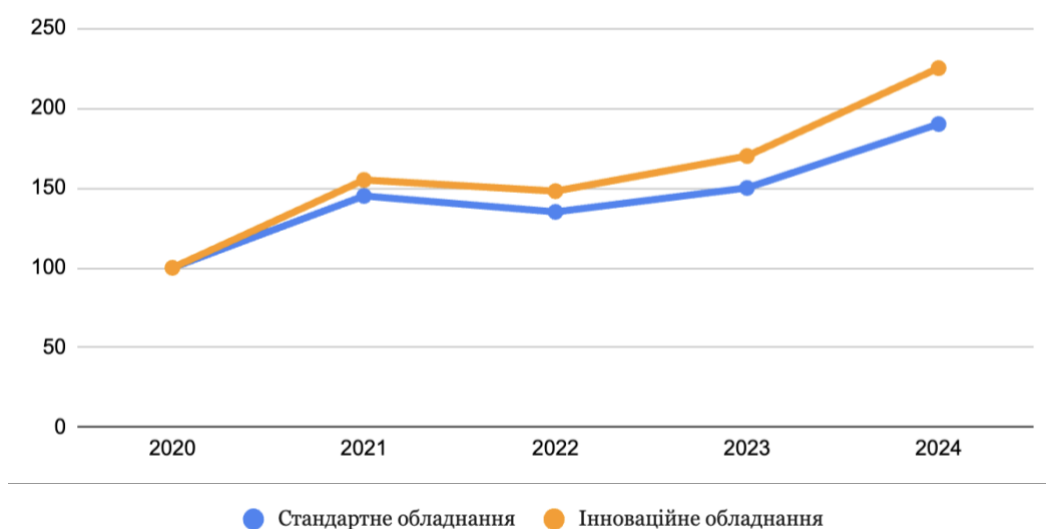


Рисунок 2.2. Динаміка цін на продукцію (2020–2024) рр.

Примітка. Побудовано на основі даних підприємства

СП ТОВ «Модерн-Експо» поєднує дві цінові стратегії: компенсацію витрат на стандартне обладнання та премію за інноваційні рішення у холодильному обладнанні.

Компанія позиціонується як технологічний лідер ринку торговельного обладнання. Основна цільова аудиторія – великі та середні торговельні мережі (Сільпо, Епіцентр, АТБ), інтернет-платформи з поштоматами, дизайн-студії та архітектори shopfitting-проектів.

Комунікаційними каналами: є контент-маркетинг: блог, кейси клієнтів (Carrefour, SPAR, Сільпо), POS-сервіси, соціальні мережі: демонстрація Smart-полок, автономних міні-маркетів, кас самообслуговування, партнерських проєктів, участь у виставках (Retail Trends, Modern Retail Forum) для B2B-продажів та міжнародної експансії.

Компанія експортує обладнання у понад 75 країн, зокрема ЄС, Велику Британію, Скандинавію, Близький Схід і Латинську Америку. Клієнти – Tesco, Auchan, METRO, SPAR, Rewe Group, Carrefour.

СП ТОВ «Модерн-Експо» впроваджує енергоощадні технології, програми зменшення CO₂ та використання вторинної сировини.

Дистрибуція охоплює понад 75 країн і всі області України через власні маршрути та підрядників. Основні партнери за кордоном – Carrefour, Royal Mail, Allegro, Leroy Merlin, Lidl, Biedronka; в Україні це Сільпо, АТБ, VARUS, NOVUS, METRO, ОККО, Watsons, Eva, Comfy.

Основними каналами збуту є прямі продажі, інтегратори та дизайн-студії, торгові партнери та ритейл-мережі. СП ТОВ «Модерн-Експо» часто співпрацює з архітекторами, девелоперами та студіями, які проєктують комерційні інтер'єри (наприклад, торгові зали або фуд-корт). Крім того СП ТОВ «Модерн-Експо» виступає як підрядник, що постачає обладнання для готових проєктів. Бренд СП ТОВ «Модерн-Експо» також розміщений на B2B-платформах, таких як: Art-Trade; Avalaks; промислових маркетплейсах Європи (через виставки EuroShop, підписані контракти) (табл. 2.9).

СП ТОВ «Модерн-Експо» є провідним виробником інноваційного торговельного обладнання, тому його збутова діяльність має специфіку, пов'язану з високотехнологічним характером продукції.

Таблиця 2.9. – Політика збуту СП ТОВ «Модерн-Експо»
за 5 років (2020–2024 рр.)

Рік	Канали збуту	Цінова політика	Дистрибуція
2020	Прямі B2B-продажі ритейлерам і мережам; агенти/дилери; онлайн-контакти під час COVID.	Проектне/контрактне ціноутворення; гнучкі умови через пандемію.	Фокус на збереженні клієнтів, дистанційні презентації, персоналізовані пропозиції для великих ритейлерів.
2021	Розширення продажів через партнерів у Польщі/Румунії; кейси з Allegro (поштомати) – великі контрактні поставки.	Проектні контракти з преміум/об'ємними знижками для великих клієнтів.	Використання кейс-сейлів (Allegro, Sameday) як «референсів», участь у виставках (Parcel-Post Expo).
2022	Комбінація прямих поставок та проектних рішень «turnkey»; активні експортні контракти незважаючи на війну.	Антикризове ціноутворення, підтримка локальних партнерів; часткова корекція цін через логістику.	Комунікація надійності постачань; проектні рішення для критичної інфраструктури ринку ритейлу.
2023	Збільшення B2B-партнерств, посилення ролі систем доставки (поштомати) у портфелі; масштабні контракти з мережами.	Ціни корегуються під тиск на собівартість; контрактні умови з орієнтиром на довгострокову співпрацю та сервісні договори.	Акцент на turnkey-постачаннях (комплексні рішення), after-sales сервіс, проектні продажі великим операторам.
2024	Модель multichannel: прямі B2B, інтернаціональні контрактні поставки, проекти для оператора поштових/логістичних мереж; збільшення виробничих потужностей (Польща під експорт)	Проектно-орієнтоване ціноутворення; оптимізація витрат завдяки виробництву в Польщі; зростання частки доходу від нового продуктового напряму (поштомати).	Стратегія – масштабування через завод у Польщі, використання сильних кейсів (Royal Mail, ін.), активний вихід на ринки ЄС з локалізованим виробництвом.

Примітка. Побудовано на основі даних підприємства

Ключові напрями інноваційної діяльності компанії:

1. Технологічні інновації: автоматизація та роботизація виробництва, удосконалення металевих конструкцій, холодильного та складського обладнання для підвищення точності й продуктивності.

2. Цифрові рішення: розвиток digital retail – «розумні» полиці, аналітика покупців, безконтактні зони, POS-рішення, IoT-платформи. Компанія переходить від виробника обладнання до розробника комплексних технологічних рішень.

3. Продуктові інновації: розроблення нових моделей торговельних систем з урахуванням сучасних вимог енергоефективності, дизайну та ергономіки; адаптація продуктів під потреби міжнародних ринків.

4. Організаційні інновації: розвиток корпоративної інноваційної культури через Modern Academy – внутрішню систему навчання та обміну компетенціями [29].

Збут інноваційних товарів на зовнішніх ринках потребує врахування культурних, регуляторних та економічних особливостей країн. Ефективна збутова політика ґрунтується на аналізі попиту, виборі відповідних каналів розподілу та формуванні довгострокових відносин з клієнтами.

СП ТОВ «Модерн-Експо» реалізує експансійну збутову стратегію, спрямовану на розширення міжнародної присутності шляхом: активної участі у міжнародних виставках і бізнес-заходах; адаптації цінової політики до специфіки регіональних ринків; розвитку партнерств із торговельними мережами та підприємствами Європи, Азії, Близького Сходу та Латинської Америки; зміцнення глобального бренду Modern Expo як постачальника технологічних рішень для ритейлу.

Збутова команда компанії побудована на постійному моніторингу ринкових тенденцій, аналізу поведінки споживачів і застосуванні цифрові інструменти управління продажами, зокрема системи CRM, аналітику попиту та Big Data. Завдяки цьому компанія підвищує точність прогнозування продажів і персоналізує пропозиції для різних груп клієнтів.

До основних переваг міжнародної збутової діяльності СП ТОВ «Модерн-Експо» належать розширення географії присутності бренду, підвищення обсягів реалізації інноваційних товарів, зміцнення іміджу компанії

як технологічного лідера, диверсифікація ризиків за рахунок присутності на різних ринках.

Водночас діяльність на зовнішніх ринках супроводжується викликами, серед яких – коливання валютних курсів, митно-тарифні бар'єри, культурна специфіка ведення бізнесу, а також висока вартість логістики. Додатковою складністю є необхідність постійної адаптації продукції до стандартів та споживчих очікувань різних країн.

Якщо поглибити, то СП ТОВ «Модерн-Експо» реалізує також розширену модель 7P, де можна окремо виокремити елементи, такі як:

People – сильна команда інженерів, дизайнерів, логістів. Згідно даних офіційного сайту компанії персонал підприємства становить 2200 працівників, з них 20 проектних та продуктових менеджерів. Як вже було описано в попередньому підрозділі, персонал підприємства є професійним та досвідченим. З метою підвищення професійності працівників до структури компанії входить Академія Модерн-Експо, яка представляє собою певну освітню ініціативу спрямовану на розвиток та професіоналізації персоналу.

Process – стандартизовані логістичні та виробничі процеси. СП ТОВ «Модерн-Експо» побудував злагоджений механізм, який забезпечує повний цикл «від ідеї до магазину». Кожен процес орієнтований на забезпечення якості, швидкості та адаптивності під клієнта.

Основні процеси збутової діяльності СП ТОВ «Модерн-Експо» включають: Pre-sale (аналіз потреб клієнта, зустрічі, презентація портфолію та консультації з інженерами), комерційна пропозиція (підготовка індивідуального технічного й цінового рішення, формування ТЗ, визначення термінів виробництва та постачання), дизайн та інженерія (3D-моделювання торгових площ, розробка конфігурації та технічних параметрів у R&D-центрі в Луцьку), виробництво (автоматизовані та роботизовані процеси, застосування Lean-технологій, дотримання стандарту ISO 9001), логістика (транспортування через логістичні центри в Україні, Польщі та Німеччині, включно з

міжнародними перевезеннями та митним супроводом), монтаж і запуск обладнання.

Післяпродажний сервіс: гарантійне обслуговування до 24 місяців, підтримка через CRM, доукомплектація, ремонт та оновлення рішень.

Physical evidence – демонстраційні стенди, шоу-руми, відеоогляди. СП ТОВ «Модерн-Експо» формує явлення споживача, що є виробником високотехнологічного, інноваційного, екологічного рітейлу. Основним візуальним інструментом формування уявлення щодо бренду компанії є сайт modern-expo.eu – мінімалістичний, корпоративний, багатомовний, з професійною візуалізацією продукції. Також для створення позитивного уявлення про бренд використовуються 3D-моделі, віртуальні шоу-руми, рендери інтер'єрів магазинів з використанням обладнання, YouTube-канал, відео-кейси про монтажі, відгуки клієнтів.

Маркетингова діяльність підприємства базується на концепції розширеного маркетингового комплексу, який включає сім елементів. Кожен із цих елементів відіграє важливу роль у формуванні конкурентних переваг та забезпеченні ринкового успіху. Детальну характеристику структури маркетингового комплексу СП ТОВ «Модерн-Експо» та стратегічних рішень у межах кожного елемента представлено в додатку К. Компанія реалізує інтегрований підхід до маркетингового комплексу, де кожен елемент взаємопов'язаний та підтримує загальну стратегію інноваційного лідерства.

Автор вважає за потрібне описати візуальну айдентику. Візуальна айдентика полягає в першу чергу в позиціонуванні логотипу, що ж мінімалістичним та легким для впізнання. Основним висновком є те, що аналізоване підприємство позиціонує та створює маркетинговий-мікс як інноваційне підприємство. Виходячи з цього підприємство має інноваційний продукт, відповідне позиціонування та рекламу.

2.3. Стратегічний маркетинговий аналіз діяльності досліджуваного підприємства

Для перевірки гіпотези 1 необхідно з'ясувати, як результати стратегічного маркетингового аналізу ринку та конкурентного середовища впливають на формування інноваційних рішень підприємства. З огляду на це застосування STEERPLE-аналізу та моделі п'яти сил Портера дозволяє оцінити зовнішні умови та конкурентний тиск, що визначають пріоритетні напрями інноваційного розвитку СП ТОВ «Модерн-Експо»..

Модель п'яти сил Портера дозволяє визначити, наскільки ринкові умови стимулюють підприємство до пошуку інноваційних рішень та оцінити привабливість галузі та позицію компанії щодо конкурентів (зокрема ShelfTech та Wanzl). Найбільш високою на даному ринку є дія сили покупців, що зобов'язує компанію підтримувати якість, інноваційність та гнучкість.

Це пояснюється тим, що основні клієнти – великі міжнародні мережі (Auchan, Carrefour, Metro, АТВ, Fozzy Group), такі корпорації мають потужну переговорну позицію й можуть диктувати умови (знижки, терміни постачання, стандарти), висока конкуренція між постачальниками обладнання (Wanzl, ІТАВ, ShelfTech) посилює тиск покупців, водночас клієнти часто обирають «Модерн-Експо» за індивідуальні рішення та сервіс «під ключ».

Також дія сили конкуренції є високою, але компанія має сильні позиції завдяки адаптивності та репутації надійного партнера. Це пояснюється тим, що на європейському ринку домінують Wanzl (Німеччина), ІТАВ (Швеція), ShelfTech (Польща), а також СП ТОВ «Модерн-Експо» (Україна-Польща), конкуренція відбувається за рахунок інновацій, дизайну, термінів постачання та ціни, часті тендери на поставки великим мережам створюють ціновий тиск, перевагою СП ТОВ «Модерн-Експо» є гнучкість, регіональна близькість до Східної Європи та повний цикл виробництва.

Загроза товарів-замінників є помірною, але може зрости через цифровізацію роздрібною торгівлі. Замість металевих конструкцій дедалі частіше використовуються легкі композитні матеріали або 3D-друковані елементи. Онлайн-торгівля знижує попит на традиційне торговельне обладнання (але підвищує потребу у логістичних рішеннях). СП ТОВ «Модерн-Експо» реагує, розвиваючи напрям e-commerce, POS-рішень та автоматизації складів.

Сила дії постачальників на ринку є помірною, але керованою за рахунок диверсифікації та довгострокових контрактів. Основними аргументами є:

- основними постачальниками є виробники сталі, скла, освітлювальних елементів, електроніки та фарб;

- український ринок металу має кілька великих гравців (наприклад, «Метінвест», «Інтерпайп»), що знижує ризик монопольного тиску.

- водночас коливання цін на сировину (через логістичні чи воєнні чинники) підвищує залежність;

- СП ТОВ «Модерн-Експо» частково диверсифікувала постачання – має європейських партнерів, що знижує силу окремих постачальників.

Загроза нових гравців в галузі низька, що пояснюється високою капіталомістю та технологічно складною. Вхід у ринок вимагає значних інвестицій у виробництво, логістику, інжиніринг та сертифікацію. Налагодження довіри великих ритейлерів потребує значного часу. Технологічний бар'єр і потреба у кастомізації продукції обмежують нових гравців. В Україні СП ТОВ «Модерн-Експо» має ефект масштабу і бренд, що утруднює конкуренцію з новачками.

Результати моделі п'яти сил Портера підтверджують гіпотезу 1, адже високий рівень конкуренції та тиск споживачів стимулюють Modern-Expo до розробки інноваційних рішень.

Стратегічний маркетинг аналіз передбачає аналіз зовнішнього середовища [40]. Аналіз зовнішнього середовища можна провести за допомогою декількох

видів аналізу, серед яких PEST, PESTEL, STEEPLE-аналізи. З огляду на маркетинговий напрям аналізу пропонується провести найбільш розгорнутий тип аналізу зовнішнього середовища, що включає соціально-культурні, технологічні, економічні, природні, політичні, правові та етичні фактори.

СП ТОВ «Модерн-Експо» є соціальноорієнтованим підприємством. Соціальні фактори включають динаміка доходів населення; динаміка чисельності населення; рівень урбанізації в країні.

Основним фактом, що потребує аналізу при оцінці впливу соціальних факторів є чисельність населення в країні та в області. За даними Інституту демографії та соціальних досліджень, чисельність населення України скоротилася з 41 млн осіб у лютому 2022 року до 28-34 млн осіб, що стало наслідком військової агресії [42]. За таких обставин більша частина потенційних споживачів не були втрачені, а переміщені за межі кордонів України (більше 8 млн. осіб) [43-44]. Водночас негативно впливають колапс ринку праці, зростання частки населення пенсійного віку та сезонна міграція. За даними Європейської бізнес асоціації, у травні 2024 року 74 % роботодавців повідомили про дефіцит кадрів, а Work.ua зафіксував рекордні 111 095 вакансій у квітні 2024 року, що свідчить про високий попит на робочу силу [44]. Відтік кваліфікованих спеціалістів за кордон та необхідність адаптації до міжнародних стандартів створюють додаткові виклики для кадрової політики [45].

До 2022 року в Україні спостерігалася стійка тенденція урбанізації, це свідчить про перевагу міграції до міст, що позитивно впливає на попит на продукцію компанії. Стиль життя українських споживачів характеризується популярністю «швидкого та зручного шопінгу» (супермаркети, дискаунтери, магазини біля дому), а також зростанням інтересу до сучасних, естетичних, ергономічних рішень, що відповідають екологічним та інноваційним трендам. Це стимулює попит на продукцію «Модерн-Експо», яка спеціалізується на еко-інноваціях, впроваджує енергозберігаюче освітлення та системи переробки матеріалів.

Україна має високий рівень кваліфікованих інженерів і технічних спеціалістів, що є конкурентною перевагою, проте міграційні процеси та кадровий дефіцит потребують активної роботи з персоналом. Підприємство реалізує освітні ініціативи, співпрацює з університетами, організовує стажування. Важливим аспектом є соціальна відповідальність компанії: вона впроваджує 17 Цілей сталого розвитку, зокрема ціль 5 (інклюзія, розвиток жіночого лідерства, робота з ветеранами), цілі 7 і 8 (гідна праця, економічне зростання через розвиток корпоративної культури та партнерство у сфері професійної освіти), ціль 12 (відповідальне споживання та виробництво, впровадження системи збору та переробки відходів), а також екологічні цілі 13 і 15 [29].

Серед стратегій СП ТОВ «Модерн-Експо» задекларовано розвиток ESG наряду і побудова соціально-відповідального бізнесу. Прикладом соціальної орієнтованості підприємства є співпраця з зкладами освіти Волинської області. У рамках співпраці з Луцьким вищим професійним училищем будівництва та архітектури було передано благодійну допомогу, а саме нове кухонне обладнання для покращення робочого простору [37].

У воєнних умовах політичні фактори стали ключовими для маркетингового середовища українських підприємств. Через агресію росії бізнес повністю втратив російський ринок та ринки країн, проти яких введено санкції. Для СП ТОВ «Модерн-Експо» ці ризики проявилися ще у 2014 році, коли компанія вимушено припинила роботу в росії. Після 2022 року головними викликами стали руйнування інфраструктури, складнощі логістики та ризики для основних виробничих потужностей.

З політичної точки зору важливою є євроінтеграція. Ратифікація Угоди про асоціацію та розвиток зони вільної торгівлі з ЄС відкривають нові можливості для компанії. Гармонізація українських стандартів якості та безпеки з європейськими спрощує торгівлю, підвищує конкурентоспроможність та полегшує вихід на ринки ЄС. Крім того, діяльність підприємства на зарубіжних

ринках залежить від міжнародних угод України з іншими державами. Навіть глобальні політичні події, як-от Brexit, здатні впливати на роботу компанії.

Для експортерів діють державні програми підтримки: компенсаційні програми, кредитування, інструменти Експортно-кредитного агентства та програми окремих банків (зокрема ПриватБанку).

Отже, політичні фактори для «Модерн-Експо» мають подвійний вплив: війна створює серйозні загрози, але євроінтеграція та державна підтримка відкривають нові можливості для розвитку й модернізації.

Разом із політичними важливо враховувати й правові фактори, що впливають на діяльність СП ТОВ «Модерн-Експо». Підприємство працює в межах українського законодавства та міжнародних норм, оскільки активно займається експортом і імпортом.

Національне регулювання охоплює Цивільний та Господарський кодекси, які визначають правила створення підприємства, укладання договорів, організацію господарської діяльності та трудові відносини. Податковий і Митний кодекси регулюють оподаткування та переміщення товарів.

У міжнародній діяльності компанія керується нормами міжнародного приватного права, Віденською конвенцією про договори міжнародної купівлі-продажу товарів та угодами про вільну торгівлю з ЄС, Канадою, Ізраїлем. Це забезпечує можливість експортувати продукцію за пільговими чи нульовими митними ставками. Постачання товарів регулюється правилами Інкотермс, що чітко визначають обов'язки сторін.

На світових ринках важливою є сертифікація продукції. Для виходу на ринок ЄС необхідне маркування CE, відповідність директивам щодо безпечності, енергозбереження та екологічності (RoHS, Ecodesign). Підприємство також дотримується міжнародних стандартів ISO 14001 та ISO 50001. На національному рівні застосовуються стандарти ДСТУ, санітарно-епідеміологічні висновки та система управління якістю ISO 9001.

Технологічні фактори суттєво впливають на діяльність СП ТОВ «Модерн-Експо», оскільки екологізація виробництва сьогодні неможлива без технологічного розвитку та інновацій. Ринок ритейлу швидко змінюється: поширюються каси самообслуговування, «розумні магазини», автоматизовані склади, роботизовані рішення та інтеграція з e-commerce. Все активніше у світовій економіці впроваджуються принципи Industry 4.0 – цифровізація, роботизація та інтелектуалізація виробничих процесів. Щоб відповідати сучасним тенденціям, підприємство інвестує у власні R&D-центри, розвиває партнерства з міжнародними компаніями та співпрацює з університетами й інженерними школами. Зокрема, підписано меморандум з Луцьким національним технічним університетом і налагоджена активна співпраця з Волинським національним університетом імені Лесі Українки. Водночас технологічний розвиток створює для бізнесу нові виклики: потребу у швидкій модернізації виробництва та посилення конкуренції на ринку інноваційних рішень.

Економічні фактори формують додаткові ризики. В умовах війни спостерігається скорочення виробництва: у 2024 році ВВП України залишався більш ніж на 20 % нижчим від рівня 2021 року. Найбільше падіння відбулося у 2022 році (–28,8 %), після чого у 2023 році зафіксовано часткове відновлення (+5,3 %). Однак у 2024 році темпи відновлення сповільнилися до 2,9 %, а в IV кварталі навіть спостерігалось невелике зниження на 0,1 %. Економіку стримують безпекові ризики, дефіцит робочої сили та атаки на енергетичну інфраструктуру. Оскільки зменшення ВВП знижує купівельну спроможність і ділову активність, це безпосередньо впливає на попит на торговельне обладнання.

Серед монетарних факторів найбільший вплив має інфляція. Після пікового рівня 26,6 % у 2022 році її вдалося частково стримати, однак у 2024 році вона знову прискорила через енергетичний дефіцит, нестачу робочої сили та слабкі урожаї. У липні 2025 року інфляція становила 14,1 % р/р, а за

прогнозами НБУ повернення до цільового рівня 5 % можливе лише у 2027 році. Такий рівень інфляції ускладнює фінансове планування та збільшує витрати підприємств.

Ринок торговельного обладнання, на якому працює СП ТОВ «Модерн-Експо», є конкурентним і демонструє потенціал зростання. У 2024 році його обсяг становив 5,2 млрд дол. США, а до 2033 року очікується збільшення до 8,1 млрд дол. (CAGR 5,2 %). Зростання стимулюють автоматизація, цифровізація та розвиток smart retail. Аналогічні тенденції демонструє і ринок США, де у 2022 році обсяг продажів ритейлу досяг 5,6 трлн дол., що підтримує глобальний попит на торговельне обладнання. Важливу роль відіграють торгові стелажі, оновлення яких може підвищити залученість покупців до 20 % [46]. Торговельне обладнання використовується не лише у ритейлі, а й у логістиці, медицині та автомобільній галузі, а подальше зростання ринку визначатиметься універсальністю та інноваційністю продукції.

Стратегічний аналіз дозволяє побудувати матрицю SWOT-аналізу, яка є основою для прийняття проектних рішень, що узагальнює внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на діяльність компанії. Серед головних сильних сторін можна назвати інноваційність, експортна орієнтація та широка продуктова лінійка. Водночас до сучасних викликів відносяться висока собівартість і залежність від зовнішніх поставок (додаток Е). Основні можливості пов'язані з цифровізацією та розширенням присутності на міжнародному ринку, а загрози – із зовнішньоекономічними та політичними чинниками.

Виходячи з результатів аналізу можна сформулювати стратегії розвитку СП ТОВ «Модерн-Експо» на основі SWOT-аналізу, яка включає:

1. SO-стратегії (використання сильних сторін для реалізації можливостей) та полягає в експансії на ринки ЄС через сильну виробничу базу + конкурентні ціни, розвиткові смарт-рішень на базі власного R&D, створенні лінійки eco-friendly продуктів → сертифікація для ЄС, партнерстві з міжнародними

мережами (Lidl, Carrefour, Tesco) у форматі довгострокових контрактів, розвиткові кастомізованих рішень для dark-stores та e-commerce-логістики.

2. WO-стратегії (подолання слабкостей за рахунок можливостей), яка полягає, диверсифікації постачання матеріалів (ЄС, Туреччина), щоб зменшити залежність, відкритті виробничих хабів у ЄС, що підвищить бренд-впізнаваність і стабільність логістики, активній цифровізації портфеля, щоб відповідати світовому тренду автоматизації, інвестиції в маркетинг і участь у міжнародних виставках (EuroShop, RetailExpo), модернізації виробництва для зниження капітальних витрат на одиницю продукції.

3. ST-стратегії (використання сильних сторін для протидії загрозам), що полягає у розширенні номенклатури – швидкі бюджетні рішення для конкуренції з Китаєм, гнучкі логістичні маршрути, створення складів/хабів у Польщі та Німеччині, інноваційні продукти, які важко копіювати (smart-стелажі, модульні checkout-зони), гарантійний сервіс + after-sales, щоб утримувати клієнта при нестабільності ринку, фіксації металу на довгострокових контрактах.

4. WT-стратегії (мінімізація слабкостей та уникнення загроз), яка полягає в зниженні виробничих ризиків через резервні майданчики (аутсорс, OEM), створенні фінансової подушки та страхування ризиків при міжнародних поставках, стандартизації частини продуктів, щоб зменшити витрати виробництва, автоматизації внутрішніх процесів, щоб знизити вплив кадрових ризиків, переході на більш прогнозовані, стійкі матеріали.

Узагальнюючи результати STEEPLE-аналізу, моделі п'яти сил Портера та SWOT-аналізу, можна зробити висновок, що стратегічний маркетинговий аналіз є підґрунтям для формування обґрунтованих інноваційних рішень і вибору пріоритетних напрямів інноваційного розвитку підприємства, що підтверджує гіпотезу 1.

РОЗДІЛ 3

МЕХАНІЗМ РОЗРОБКИ І ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ НА СП ТОВ «МОДЕРН-ЕКСПО»

3.1. Визначення пріоритетів розвитку інноваційної діяльності підприємства та основних складових маркетингового механізму забезпечення інноваційного процесу

Виходячи з проведених досліджень, аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, а також оцінки стратегічних можливостей підприємства, ми визначили, що для СП ТОВ «Модерн-Експо» дуже важливим є підтримання та посилення рівня інноваційної діяльності. Тому, для досягнення цілей інноваційної політики, запропонуємо маркетинговий механізм розробки та впровадження інновацій, який дозволить підприємству виконати поставлені завдання та забезпечити ринкову орієнтацію інновацій.

Виокремимо основні етапи побудови інноваційної маркетингової стратегії суб'єкта господарювання:

- визначення місії та цілі;
- формування інноваційної концепції;
- розробка інноваційного задуму;
- формування плану та забезпечення.

Скоригуємо отриманий механізм. По-перше, проведені автором у першому розділі дослідження свідчать про необхідність доповнення механізму двома етапами: стратегічний маркетинговий аналіз, оцінка ефективності та коригування. Крім цього формування концепції та розробка інноваційного задуму по суті є подібними поняття, тому краще залишити «формування інноваційної концепції та основних ідей». Отриманий механізм можна проілюструвати схемо (рис. 3.1).



Рисунок 3.1. Механізм розробки інноваційної маркетингової стратегії підприємства

Примітка. Побудовано автором

Для забезпечення лідерських позицій на світовому ринку, СП ТОВ «Модерн-Експо» в сучасних умовах господарювання може зосередити інноваційну діяльність на кількох ключових пріоритетах: цифровізації та автоматизації виробництва, розробці «розумного» обладнання, екологічній стійкості, а також на гнучкості та кастомізації продукції. Ці напрямки дозволять компанії не лише підвищити ефективність, але й відповідати сучасним запитам ринку та очікуванням клієнтів. З урахуванням значних напрацювань підприємства в галузі інноваційної діяльності автором пропонується використати системний підхід шляхом створення віртуальної фабрики, що поєднуватиме smart-фабрику, цифрову фабрику. Віртуальна фабрика є необхідною для СП ТОВ «Модерн-Експо» як стратегічний крок до підвищення конкурентоспроможності, гнучкості та ефективності. Це дозволить компанії оптимізувати виробничі процеси, швидше реагувати на запити ринку та розширювати можливості для кастомізації продукції.

У віртуальну фабрику пропонується включити такі стейкхолдери, як постачальники матеріалів та послуг [47]. На такій фабриці використовується кілька автоматизованих систем управління глобальними ланцюжками постачання та виробничим процесом. Такі системи дозволять розробити та використовувати віртуальну модель усіх бізнес-процесів, що проходять не лише на підприємстві, а й на рівні розподілених виробничих активів, аж до післяпродажного обслуговування. Основні цифрові продукти, що використовуються на віртуальних фабриках: ERP – планування ресурсів підприємства, CRM – система взаємовідносин із клієнтами, SCM – управління ланцюжками поставок [47–49].

Головним завданням цифрової фабрики є розробка моделей продуктів, що випускаються використанням засобів цифрового проектування та моделювання. У рамках реалізації цифрової фабрики СП ТОВ «Модерн-Експо» пропонується обмежити вимоги обов'язкового надання паперового носія конструкторської документації, оформленої належним чином. Це повністю безпаперове

виробництво. Основні цифрові інструменти, що використовуватимуться на таких фабриках: 3D-принтери, верстати з ЧПУ, САПР (системи автоматизованого проектування) та ін.

У складі віртуальної фабрики виділяється розумна та цифрова фабрики. Розумна фабрика буде виробляти продукцію майже зовсім без участі людини. Цей вид фабрики розвиватиметься СП ТОВ «Модерн-Експо» для серійного випуску продукції. Досягатиметься це за рахунок високої автоматизації та роботизації виробництва. Взаємодія машин між собою забезпечить Інтернет речей. Усі активи підприємства мають бути забезпечені датчиками та зв'язком. Інформація від датчиків надходить до автоматизованої системи управління, а обробляти такий потік інформації допомагає Big Data – технологія обробки величезних даних. Основні цифрові технології, що використовуються на розумних фабриках: Big Data, ІоТ – промисловий інтернет речей, MES – система управління автоматизованими процесами, APS – синхронне планування виробництва та ін.

Серед значиних переваг поглиблення цифрифікації СП ТОВ «Модерн-Експо» шляхом впровадження віртуальної фабрики – можливість відійти від традиційної моделі управління, де всі процеси зосереджені в одному місці. Це дає можливість:

- масштабування виробництва. Компанія може швидко залучати нових партнерів і підрядників для виконання великих або специфічних замовлень без необхідності інвестувати у власне обладнання;
- зниження витрат. Немає потреби у великих капіталовкладеннях у будівництво нових цехів чи купівлю дорогого обладнання. Використання ресурсів партнерів дозволяє оптимізувати операційні витрати;
- гнучке реагування на ринок. СП ТОВ «Модерн-Експо» може швидко адаптуватися до змін попиту, залучаючи партнерів з необхідними технологіями або потужностями для виготовлення нових видів продукції.

На сьогодні СП ТОВ «Модерн-Експо» планує інвестувати приблизно 200 тис дол. США у створення віртуальної фабрики (розробка програмного забезпечення, інтеграція систем, налагодження комунікацій з партнерами). Прогнозується, що це призведе до щорічного зростання прибутку завдяки зменшенню витрат на 10 % і збільшенню обсягу продажів на 15%.

Проведемо дисконтування майбутньої вартості при впровадженні запропонованих інновацій маркетингу. Термін реалізації 5 років, а ставка дисконтування 20%. Розрахуємо NPV (додаток Л) для реалізації інвестицій з створення віртуальної фабрики СП ТОВ «Модерн-Експо». Розрахунки свідчать, що чиста приведена вартість (NPV) проєкту віртуальної фабрики становить 62422,84 дол. США. Оскільки значення NPV є позитивним, проєкт є фінансово привабливим та доцільним для реалізації, оскільки очікувані майбутні грошові потоки перевищують початкові інвестиції з урахуванням вартості капіталу.

Віртуальна фабрика передбачає перехід переважно на віртуальний маркетинг як основу концепції. Щоб «віртуальна фабрика» не була лише технічним інноваційним проєктом, потрібна система маркетингових дій та маркетингове забезпечення. За своєю сутністю маркетингове забезпечення розвитку віртуальної фабрики на базі СП ТОВ «Модерн-Експо» повинна базуватися на поєднанні аналітики ринку, цифрових комунікацій, інтеграції VR/AR у продажі та брендингу компанії як інноваційного лідера. Таке поєднання дозволить аналізованій компанії не лише утримувати, а й розширювати міжнародні позиції, зміцнювати лояльність клієнтів та відкривати нові ринки. Віртуальна фабрика є прикладом сучасного digital-інструменту маркетингових комунікацій, який не лише оптимізує процеси продажу, але й значно підвищує конверсію інноваційних рішень. Високе позитивне NPV підтверджує, що цифрові маркетингові інструменти безпосередньо впливають на комерційну успішність інновацій

3.2. Формування інноваційних маркетингових стратегій

На основі проведеного в аналітичному розділі SWOT-аналізу (п. 2.3) та визначених пріоритетів формуємо інноваційні маркетингові стратегії СП ТОВ «Модерн-Експо». Ефективна імплементація інновацій в маркетинговій діяльності СП ТОВ «Модерн-Експо» трансформується зі статичного адаптаційного інструменту на проактивний механізм формування ринкових тенденцій. Домінуючі інноваційні стратегії мають охоплювати використання передових технологій, створення унікальних товарних пропозицій, інтеграцію соціального маркетингу, персоналізацію взаємодії зі споживачами, а також розробку гнучких та адаптивних стратегій. Важливим компонентом є також орієнтація на сталий розвиток та корпоративну соціальну відповідальність як демонстрацію залученості бізнесу до вирішення суспільних проблем підприємства.

Автором пропонується впровадження agile методологій та швидких експериментальних циклів, що надає СП ТОВ «Модерн-Експо» можливість оперативно реагувати на нові тренди та тестувати гіпотези, забезпечуючи високий рівень гнучкості та перманентну оптимізацію маркетингових стратегій. Як опосередкований висновок слід зауважити, що враховуючи специфіку національного контексту аналізоване підприємство має унікальну можливість застосовувати інноваційні стратегії для посилення своїх ринкових позицій та залучення цільової аудиторії.

Agile методології в інноваційному маркетингу СП ТОВ «Модерн-Експо» полягають у швидкому та гнучкому реагуванні на ринкові зміни. Замість довгострокового планування, компанія використовує короткі ітерації для тестування нових ідей, збору зворотного зв'язку та швидкого запуску продуктів. Це дозволяє адаптувати маркетингові стратегії в реальному часі, мінімізуючи ризики.

Опишемо основні принципи AGILE методології в інноваційному маркетингу СП ТОВ «Модерн-Експо»:

- запровадження спринт-циклів, що полягають у заміщенні повноцінної маркетингової кампанії на рік вперед на короткі цикли, наприклад, по 2–4 тижні. У кожному циклі формуються конкретні задачі, наприклад, на тестуванні нового рекламного креативу, аналізі ефективності нового каналу просування чи запуску MVP (мінімально життєздатного продукту).

- гнучке планування та пріоритезація, тобто жорстке дотримання плану, при одночасному швидкому переміщенні пріоритетів на основі нових даних. Проілюструємо на прикладі: попередній аналіз даних дозволяє зробити висновок про неефективність певного типу контенту, компанія припиняє його виробництво і перейти до більш перспективних ідей.

- створення міждисциплінарних команд, які включають фахівців з маркетингу, продажів, продуктового дизайну та розробки. Це забезпечує швидкий обмін інформацією та дозволяє уникнути бюрократичних затримок.

- зміщення фокусу на цінності для клієнта, тобто принцип клієнтоцентризму. Кожна інтерпретація повинна приносити певну цінність, чи то новий функціонал, чи більш персоналізоване повідомлення. Передбачається регулярне оновлення інформації щодо уподобань клієнтів через аналіз відгуків.

Швидкі експериментальні цикли інноваційної стратегії маркетингу СП ТОВ «Модерн-Експо» автор пропонує формувати на основі підходу Lean Startup. Це означає, що стратегія інноваційного маркетингу підприємства будуватиметься не на довгому плануванні, а на коротких ітераціях:

«гіпотеза → спроба → тест → аналіз → вдосконалення» (рис. 3.2). Кожен короткий цикл, що визначений за принципом мінімальної життєздатності продукту, повинен закінчуватися перевіркою гіпотези.

Побудовано структурно-логічний механізм інновацій (аналітичний блок → блок розробки → організаційний → виробничо-технологічний → маркетингово-комерційний → блок контролю). Імплементация інноваційних

рішень вимагає зваженого та систематичного підходу до реалізації інноваційної стратегії. Ключовим етапом є своєчасне виявлення нових ринкових потреб, що досягається шляхом проведення кваліфікованих маркетингових досліджень. На основі їх результатів формулюються вектори інноваційних трансформацій та конкретизуються завдання для науково-технічних робіт.

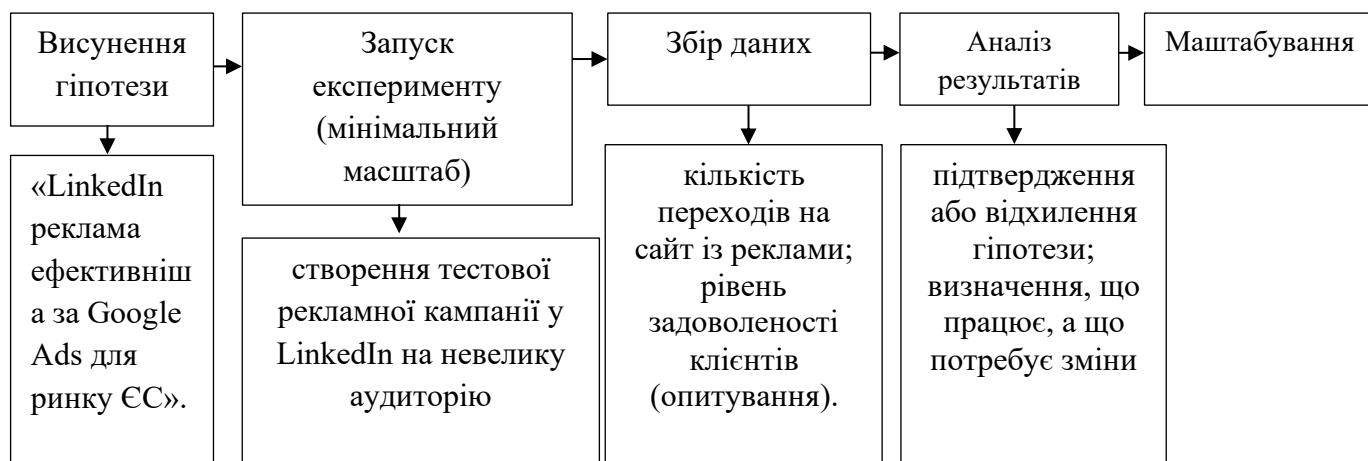


Рисунок 3.2. Ілюстрація експериментального циклу для СП ТОВ «Модерн-Експо»

Примітка. Розроблено автором [50–51]

Ефективна реалізація інноваційної стратегії передбачає створення розвинутого механізму управління інноваційним розвитком. Цей механізм має інтегрувати та координувати всі аспекти діяльності підприємства, включаючи виробничу, комерційну, науково-дослідну та постачальницьку сфери. У зв'язку зі зростаючою значущістю інноваційної діяльності в сучасному економічному середовищі, існує нагальна потреба в подальшій розробці ефективних методологій формування інноваційних стратегій на рівні підприємств.

Ефективне формування інноваційних маркетингових стратегій на СП ТОВ «Модерн-Експо» неможливе без цілісного механізму розробки інновацій, який забезпечує системність, узгодженість та ринкову орієнтацію інноваційного процесу. З позиції маркетингового підходу механізм розробки інновацій включає комплекс організаційних, інформаційно-аналітичних,

управлінських та комунікаційних інструментів, що спрямовані на перетворення інноваційної ідеї у комерційно успішний продукт.

Імплементуємо механізм у практичну діяльність СП ТОВ «Модерн-Експо».

Результати стратегічного маркетингового аналізу підприємства (представлений у п. 2.3) дозволяє сформулювати такі основні стратегічні цілі СП ТОВ «Модерн-Експо»:

- підвищення конкурентоспроможності компанії на міжнародному ринку через використання інноваційних маркетингових інструментів;
- зміцнення бренду «Модерн-Експо» як інноваційного виробника торгового обладнання;
- залучення нових ринків (ЄС, Близький Схід, Африка) шляхом цифровізації комунікацій із партнерами;
- оптимізація процесу продажів через цифрові канали (VR/AR–шоуруми, онлайн–каталоги, CRM);
- формування лояльності клієнтів завдяки персоналізованому підходу та екологічності продукції.

Інноваційна концепція має базуватися на ідеї створення інтегрованої цифрової платформи маркетингу для просування продукції «Модерн–Експо», ключовими елементами якої повинні бути

Віртуальна фабрика і шоуруми – можливість клієнтам переглядати та моделювати обладнання у форматі 3D/VR.

- онлайн–конфігуратор магазинів: замовник може самостійно «зібрати» майбутній торговий простір;
- інноваційний контент-маркетинг: 3D-візуалізації, відео-кейси, інтерактивні каталоги;
- зелений маркетинг: просування обладнання з акцентом на енергоефективність і сталість;
- персоналізовані пропозиції на основі big data та CRM.

Задані вихідні дані дозволяють сформувавши інноваційний проект, що передбачає впровадження комплексу інновацій у маркетингову діяльність СП ТОВ «Модерн-Експо».

Основними етапами проекту пропонується вважати:

1. Дослідження ринку (аналіз попиту на інноваційні B2B-рішення, вивчення міжнародних трендів).
2. Створення цифрової платформи (сайт нового покоління, інтеграція VR/AR, онлайн-конфігуратори).
3. Запуск маркетингових інструментів (впровадження таргетованої реклами в LinkedIn і Google для B2B; розробка відео-презентацій на YouTube та участь у міжнародних віртуальних виставках).
4. Навчання персоналу (формування у персоналу практичних навичок роботи з VR, CRM, big data).
5. Пілотні проекти з найбільшими клієнтами, які будуть використані як приклади успіху («success stories»).

Інноваційний план включає короткострокові перспективи (1 рік) (запуск оновленого сайту з цифровим каталогом; впровадження CRM для персоналізації клієнтів; PR-кампанія у бізнес-медіа), середньострокові перспективи (2–3 роки) (створення VR-шоуруму та віртуальної фабрики; інтеграція онлайн-конфігуратора для клієнтів; активне просування на міжнародних виставках у гібридному форматі) та довгострокові перспективи (5 років) (формування повноцінної екосистеми інноваційного маркетингу; використання AI для аналізу поведінки клієнтів, розширення присутності у 10+ нових країнах) .

Інформаційним забезпеченням є внутрішні (корпоративна база даних, CRM, аналітика продажів, інноваційна R&D-платформа), зовнішні (результати маркетингових досліджень, дані міжнародних агентств (Nielsen, Euromonitor), аналізу конкурентів), цифрові (big data, інструмент Google Analytics, системи онлайн-моніторингу ринків) дані.

Інноваційна маркетингова стратегія СП ТОВ «Модерн-Експо» передбачає інтеграцію цифрових інструментів, використання VR/AR, CRM, екологічного підходу та персоналізованих рішень для клієнтів. Це забезпечить компанії лідерство на ринку Східної Європи та дозволить масштабувати діяльність на глобальний рівень.

Організаційний механізм є ключовим елементом системи управління інноваціями, оскільки саме він визначає розподіл функцій, ролей, відповідальності та управлінських повноважень, необхідних для ефективної розробки та реалізації інноваційних маркетингових стратегій. Впровадження інновацій вимагає адаптації структури підприємства, уточнення посадових функцій та оптимізації взаємодії між підрозділами (додаток М). Ефективне інноваційне управління вимагає трансформації внутрішніх процедур та зміни функцій підрозділів.

Маркетинговий відділ:

- переорієнтація на data-driven маркетинг;
- посилення функції аналітики ринку та конкурентного сканування;
- активна участь у генерації та тестуванні ідей;
- управління комунікаціями інноваційних продуктів.

Відділ виробництва:

- перехід на принципи гнучкого виробництва (flexible manufacturing)
- запровадження пілотних ліній для малого серійного випуску;
- швидке тестування прототипів і внесення конструктивних змін.

Комерційний відділ:

- формування нових підходів до роботи з ключовими клієнтами;
- організація демонстрацій інновацій у шоу-румах;
- збір зворотного зв'язку від клієнтів, інтеграція даних у нові розробки.

ІТ-підрозділ:

- забезпечення цифрової інфраструктури для smart-рішень;
- підтримка IoT-платформ, інтеграція даних;

- створення програмних модулів для MINT-рішень.

R&D / конструкторсько-технологічний відділ:

- прискорена розробка прототипів;
- взаємодія з маркетингом і клієнтами під час визначення вимог;
- вдосконалення продуктів на основі тестувань.

3.3. Механізм реалізації маркетингових підходів до впровадження інноваційних рішень

Реалізація віртуальної фабрики та сформованих стратегій вимагає комплексного маркетингового забезпечення. Конкурентні переваги СП ТОВ «Модерн-Експо», його ринкова позиція та потенціал визначаються ефективністю маркетингової орієнтації. За своєю сутністю маркетингове забезпечення розвитку віртуальної фабрики на базі СП ТОВ «Модерн-Експо» має базуватися на поєднанні аналітики ринку, цифрових комунікацій, інтеграції VR/AR у продажі та брендингу компанії як інноваційного лідера. Таке поєднання дозволить аналізованій компанії не лише утримувати, а й розширювати міжнародні позиції, зміцнювати лояльність клієнтів та відкривати нові ринки.

СП ТОВ «Модерн-Експо» позиціонує себе як бренд екологічний та інноваційний. Пропонується продовжити позиціонування підприємства як інноваційного лідера. Окремо варто описати переваги для споживача, зокрема зменшення витрат на проектування, швидке отримання результату, можливість кастомізації під конкретний бізнес. Комунікацію зі споживачами слід проводити через цифрові канали. Виділимо найбільш актуальні: онлайн-платформи (сайт компанії з інтеграцією віртуальної фабрики, 3D-моделі, віртуальні тури, мобільні додатки для B2B-клієнтів); соціальні мережі: LinkedIn, Facebook, YouTube – як основні канали B2B-комунікацій; PR та

виставки (віртуальні презентації на міжнародних виставках (EuroShop, Retail Expo); прес-релізи у бізнес-медіа («Forbes Україна», «Retailers.ua»).

Паралельно для цифровізації процесу взаємодії з клієнтами доцільно впровадити інноваційні рішення не лише на рівні комунікації, але й на рівні логічних зв'язків. З цією метою доцільно впровадити систему роботи з клієнтами (CRM + сервіс) за такими основними напрямками: інтеграція CRM для персоналізованої взаємодії: клієнт отримує пропозиції та віртуальні моделі саме під свій формат магазину; онлайн-консультації через VR-шоуруми: менеджер може у віртуальному просторі показати рішення клієнту; постійна підтримка через чати, месенджери, електронну пошту.

Як елемент маркетингового забезпечення при подальшому розвитку інноваційної діяльності СП ТОВ «Модерн-Експо» пропонується використання контент-маркетингу в новому форматі, зокрема розробити та помістити на сайті віртуальні каталоги з можливістю огляду обладнання, кейси з використанням можливостей штучного інтелекту «Як виглядатиме ваш магазин із рішеннями СП ТОВ «Modern-Expo», відео-презентації виробництва у форматі VR/AR, навчальні вебінари для клієнтів щодо використання віртуальної фабрики.

Інформаційним забезпеченням маркетингової діяльності є внутрішні (корпоративна база даних, CRM, аналітика продажів, інноваційна R&D-платформа), зовнішні (результати маркетингових досліджень, дані міжнародних агентств як Nielsen, Euromonitor, аналізу конкурентів) та цифрові (big data, інструменти Google Analytics, системи онлайн-моніторингу ринків) дані.

Таким чином, маркетингове забезпечення розвитку віртуальної фабрики у СП ТОВ «Модерн-Експо» має базуватись на поєднанні аналітики ринку, цифрових комунікацій, інтеграції VR/AR у продажі та брендингу компанії як інноваційного лідера. Це дозволить компанії не лише утримувати, а й розширювати міжнародні позиції, зміцнювати лояльність клієнтів та відкривати нові ринки. Водночас, ефективність впровадження інноваційних рішень

значною мірою залежить від правильної політики ціноутворення, яка має враховувати не лише витрати виробництва, а й сприйняття цінності інновацій споживачами.

Ключовим елементом у системі є споживач, який виступає джерелом благ для всіх учасників ринку, включаючи виробників, постачальників та продавців. Отже, постійна увага до потреб та інтересів споживача є критично важливою для забезпечення стійкого розвитку та успіху. СП ТОВ «Модерн-Експо» сфокусоване на розробці та імплементації інноваційних маркетингових стратегій, що включають:

- аналіз та оптимізацію витрат з метою максимізації прибутку;
- співпрацю з конкурентами, оскільки спільна діяльність на ринку обладнання розглядається як ефективний інструмент для досягнення загального блага.

У контексті сучасної економіки, орієнтація на споживача є прогресивним та стратегічно виправданим підходом до ціноутворення. Цей метод, що ґрунтується на аналізі запитів та платоспроможності цільової аудиторії, повністю відповідає світовим практикам функціонування ринків обладнання та ритейлу.

Замість орієнтації на ціни конкурентів або лише на собівартість продукції, СП ТОВ «Модерн-Експо» має зосередитися на готовності клієнтів платити. Зміна підходу до ціноутворення передбачає зміну розуміння їхніх потреб, бюджетів та чутливості до цін, що можна досягнути шляхом:

- сегментації клієнтів. Автор пропонує розділити клієнтів на групи (наприклад, великі мережеві супермаркети, малі магазини біля дому, NoReCa-сегмент) і визначити, скільки кожна група готова платити за певні рішення;
- диференціації пропозиції. Створення різних пакетів пропозицій для кожного сегмента. Наприклад, для великих мереж – повний комплекс послуг «під ключ», включаючи дизайн, доставку, монтаж, сервісне

обслуговування. Для малих магазинів – стандартизовані, але якісні та доступні рішення. Це дозволить оптимізувати ціноутворення для різних клієнтів.

У сучасній економічній теорії, процес ціноутворення базується на сприйнятті споживачем «справедливої» вартості товару. Це особливо актуально для нових продуктів, де уявлення про ціну формуються на основі існуючих цінових орієнтирів та очікувань. Для СП ТОВ «Модерн-Експо» це означає, що оптимальне ціноутворення має враховувати не лише внутрішні економічні показники, а й психологію споживача.

Цінова стабільність продукції відображає її здатність утримувати певний ціновий рівень протягом певного періоду, особливо в короткостроковій перспективі. Для СП ТОВ «Модерн-Експо» її оцінка має включати аналіз наступних взаємопов'язаних чинників, таких як споживчі фактори, внутрішні економічні показники: (включають витрати на виробництво: вартість сировини, комплектуючих, робочої сили та електроенергії. фінансові зобов'язання (покриття кредитів, амортизації та інших витрат), завантаження виробничих потужностей), зовнішньоекономічні фактори (інфляційні очікування, податкова політика та мита, протекціоністські заходи).

У підсумку, для СП ТОВ «Модерн-Експо» формування цінової стратегії має бути комплексним і враховувати як внутрішні (собівартість, ефективність), так і зовнішні (сприйняття ціни клієнтом, макроекономічні ризики) чинники.

Враховуючи всі вищезазначені чинники представимо економіко-математична модель для визначення цінової стабільності продукції СП ТОВ «Модерн-Експо», яка враховує інноваційні маркетингові стратегії підприємства, регулювання виробничої діяльності, інтереси ключових груп (інвестори, клієнти, постачальники) [52-55]. Ця модель дозволяє СП ТОВ «Модерн-Експо» визначити оптимальний ціновий рівень, що забезпечує стабільність на ринку. Вона враховує не лише витрати на виробництво, а й сприйняття вартості клієнтом.

В таких умовах можна сформувати математичну адаптивну модель цінової стабільності продукції. Тоді економіко-математична модель цінової усталеності інноваційного товару матиме інший вигляд (додаток Н).

Зона цінової стабільності продукції СП ТОВ «Модерн-Експо» на ринку визначається нерівністю, яка відображає баланс між економічними можливостями компанії та сприйняттям цін клієнтами. В результаті аналізу формується послідовність значень коефіцієнта цінової стабільності ($U_{ціу}$), який є ключовим показником для визначення оптимальної ціни. Ця ціна максимально відповідає ринковим умовам і забезпечує найкращі умови для СП ТОВ «Модерн-Експо». Компанія має прагнути до максимального значення.

Методика розрахунку $U_{ціу}$ включає кілька послідовних і взаємозалежних етапів. На першому етапі формується шкала цінових значень, що охоплює діапазон від мінімально прийнятної для торговельного обладнання до максимально можливої ціни, яку ринок готовий прийняти. Цей ряд цін ($Ц_1, Ц_2, Ц_3, \dots, Ц_i$) стає об'єктом подальшого аналізу.

Далі проводиться дослідження переваг та намірів клієнтів (споживачів B2B) щодо різних цін на інноваційні продукти, такі як, наприклад, «розумні» стелажі або енергоефективні холодильні вітрини. Кінцевою метою є числова оцінка потенційних обсягів продажів, які можуть бути досягнуті при кожному ціновому рівні.

Для СП ТОВ «Модерн-Експо» цей підхід до визначення кривої попиту на продукцію має вирішальне значення. Успішність економічних розрахунків і обґрунтування цін на нове торговельне обладнання залежить від достовірної оцінки потенційної реакції клієнтів (B2B) на встановлені ціни. Це вимагає від експертів з ціноутворення не просто прогнозувати, а й виявляти конкретні числові показники чутливості покупців до цінових змін.

ВИСНОВКИ

Кваліфікаційна робота присвячена комплексному дослідженню та обґрунтуванню маркетингового механізму розробки і впровадження інновацій на СП ТОВ «Модерн-Експо». Визначено сутність інноваційної політики як ключового стратегічного інструменту управління, яка має ґрунтуватися на принципах системності, цілеспрямованості, адаптивності та управління ризиками. Шляхом узагальнення теоретичних підходів встановлено, що маркетингове забезпечення інноваційної політики є її інтегрованою складовою. Складові цього забезпечення – маркетингова політика, політика НДДКР, структурних змін, а також технічна, кадрова та фінансова політики – були детально охарактеризовані як цілісна управлінська система.

Проведений комплексний стратегічний, маркетинговий та економічний аналіз діяльності СП ТОВ «Модерн-Експо» підтвердив його позицію як одного з провідних виробників торгового обладнання зі стійким фінансовим становищем на міжнародному ринку. Визначено та обґрунтовано, що холодильне обладнання нового покоління та поштوماتні рішення є інноваційними продуктовими сегментами з найвищим стратегічним потенціалом ринкового зростання.

Маркетинговий та стратегічний аналізи дозволили виявити ключові тенденції зовнішнього середовища, визначити конкурентні переваги компанії та окреслити проблемні зони, що потребують удосконалення. Результати SWOT-аналізу засвідчили, що сильні сторони підприємства – інноваційність, сучасні технологічні рішення, диверсифікований продуктивний портфель і потужна експортна діяльність – створюють основу для подальшої реалізації стратегічних інноваційних ініціатив. Водночас виявлені ризики та загрози стали важливим елементом формування механізму впровадження інновацій та обґрунтування необхідності підвищення гнучкості управлінських процесів. Аналіз зовнішнього середовища акцентував на суттєвому впливі технологічної

діджиталізації та високому рівні міжнародної конкуренції, що прямо зумовлює необхідність постійного оновлення інноваційної пропозиції компанії.

На основі аналізу фінансово-економічних показників за 2020–2024 рр. встановлено стійке зростання чистого доходу, прибутковості, продуктивності праці та рентабельності діяльності, що свідчить про результативність управлінських рішень і посилення інноваційного потенціалу підприємства. Динаміка ринкової частки підтвердила здатність компанії утримувати лідерські позиції на національному ринку та розширювати присутність на міжнародному.

Отримані аналітичні результати стали базисом для розроблення комплексного маркетингового механізму розробки та впровадження інновацій, який забезпечує логічну послідовність дій підприємства в межах повного інноваційного циклу – від діагностики ринкових потреб до комерціалізації готового продукту. Механізм об'єднує шість взаємопов'язаних блоків: аналітико-діагностичний, концептуально-інженерний, організаційно-управлінський, виробничо-технологічний, маркетингово-комерційний та блок оцінювання ефективності.

Обґрунтовано доцільність упровадження концепції віртуальної фабрики як цифрової екосистеми, що забезпечує не лише технологічне, а насамперед маркетингове підсилення інноваційної діяльності СП ТОВ «Модерн-Експо». На основі проведених досліджень встановлено, що інтеграція smart-фабрики, цифрової фабрики та системи розподілених виробничих активів створює умови для формування конкурентних маркетингових переваг і підвищення ефективності всього інноваційного циклу.

Особлива увага приділена тому, що технологічні рішення віртуальної фабрики забезпечують значні маркетингові вигоди, оскільки VR/AR-шоуруми посилюють візуальну презентацію продукції та скорочують цикл взаємодії з клієнтом, онлайн-конфігуратори дозволяють формувати індивідуалізовані комерційні пропозиції та підвищують сприйняття цінності продукту, а використання CRM-аналітики забезпечує глибше розуміння поведінки клієнтів

і створює підґрунтя для персоналізованих маркетингових стратегій. Додатково інтеграція систем ERP, SCM і MES сприяє підвищенню маркетингово-комерційної ефективності завдяки точнішому плануванню, скороченню термінів виконання замовлень та покращенню якості сервісу.

У межах розділу також удосконалено організаційну структуру інноваційної діяльності, акцентуючи на необхідності посиленої взаємодії маркетингового підрозділу з R&D, виробництвом та ІТ-блоком. Доведено, що саме інтеграція маркетингових інструментів у єдину цифрову платформу забезпечує узгодженість рішень, підвищення швидкості реагування на ринкові зміни та ефективну комерціалізацію інноваційних продуктів.

Таким чином, запропонована концепція віртуальної фабрики не лише модернізує виробничу систему, а й формує стратегічні переваги підприємства, зміцнює його ринкові позиції та підвищує результативність механізму впровадження інновацій у цілому.

Практична цінність роботи полягає у розробці прикладних рекомендацій щодо вдосконалення маркетингового механізму інновацій, які можуть бути використані підприємствами суміжних галузей для підвищення конкурентоспроможності на міжнародних ринках в умовах цифрової трансформації економіки.

Дослідження автора, що стосуються теми кваліфікаційної роботи, були апробовані та висвітлені у джерелах [56; 57].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Савчук В. А. Еволюція та складові концепції соціально-етичного маркетингу. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 15. С. 1-6. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-15-04-08>.
2. Смірнова Т. Сучасні аспекти інноваційного маркетингу. Проблеми та перспективи використання інноваційного маркетингу бізнесом в Україні. *ECONOMICS*. 2024. № 6(76). С. 96–106. DOI: 10.15276/ETR.06.2024.10
3. Мігай Н. Б., Тарасюк В. В. Аспекти формування ефективної інноваційної політики для забезпечення розвитку країни. *Управління змінами та інновації*. 2024. №12. С. 40–45. DOI: <https://doi.org/10.32782/СМІ/2024-12-6>
4. Примак М. Ю., Шкода М. С. Формування інноваційної політики підприємства. *Матеріали II Всеукраїнської наукової Інтернет-конференції «Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи»*. (м. Київ, 7 грудня 2017 року). С. 111-117. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/9833?offset=40>
5. Інноваційний розвиток підприємства : підручник / за заг. ред. д-р. екон. наук, проф. Микитюка П. П. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 320 с.
6. Про інноваційну діяльність : Закон України від 04 липня 2002р. № 40-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15>
7. Цифрова трансформація промислового менеджменту : теорія і практика колективна монографія / за ред.: В. Г. Воронкової, Н. Г. Метеленко. Львів: Liha–Pres, 2023. 816 с. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/handle/12345/13677>
8. Fagerberg J. Mobilizing innovation for the global green shift: The case for demand-oriented innovation policy, in D. Castellani, A. Perri, V. G. Scalera, and A. Zanfei (eds.): *Cross-Border Innovation in a Changing World Players, Places, and Policies*. 2022. Oxford University Press, p. 272–291. URL: <https://ideas.repec.org/p/tik/inowpp/20210422.html>

9. Nelson R. Thinking about technology policy: «market failures» versus «innovation systems»: UCL Institute for Innovation and Public Purpose, Working Paper Series (IIPP WP 2017-02). 2017. URL: <https://www.ucl.ac.uk/bartlett/public-purpose/wp2017-02>

10. Bengt Åke Lundvall. Transformative innovation policy – lessons from the innovation system literature. *Innovation and Development*. 2024. Volume 14. Issue 2. P. 297–314. DOI: <https://doi.org/10.1080/2157930X.2022.2158996>

11. Fagerberg, J. & G. Hutschenreiter. Coping with societal challenges: Lessons for innovation policy governance, 2020. Volume 20. *Journal of Industry, Competition and Trade*. P. 279–305. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10842-024-00428-3>

12. Товарна інноваційна політика: методичні рекомендації до практичних завдань для студентів спеціальності 075 «Маркетинг» другого (магістерського) рівня / уклад. Г. О. Холодний. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 48 с. URL: <https://surl.li/teneux>

13. Trott P. Innovation Management and New Product Development. Sixth Edition. Portsmouth Business School. 2017. 635 p. URL: <https://surl.li/sdogww>

14. Сумець О. М., Ігнатова Є. М. Товарна інноваційна політика : навчальний посібник К. : «Хай Тек Прес», 2010. 368 с.

15. Норіцина Н. І. Маркетингове забезпечення інноваційного розвитку підприємства. *Теоретичні та прикладні питання економіки. Збірник наукових праць*. Випуск 23. (за заг. ред. проф. Єханурова Ю. І., Шегди А. В.). К : Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2010. С. 94-100. URL: http://www.library.univ.kiev.ua/ukr/host/viking/db/ftp/univ/ttpe/ttpe_2010_23.pdf

16. Командровська В. Є., Мізик В. В., Чернишова Т. В. Маркетингове забезпечення як складова концепції інноваційного розвитку підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023 рік. Том 8. № 2. С. 328-334. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-2-47>

17. Корнієнко Т. О., Подзігун С. М., Пачева Н. О. Маркетингова стратегія інноваційного розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск № 53. С. 1-6. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-85> .

18. Васюткіна Н. В., Волобуєв Г. С. Засади маркетингового забезпечення інноваційного розвитку підприємств. *Молодий вчений*. 2017. № 6(46). С. 394–400. URL: http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/6_46_2017.pdf

19. Петрів І., Гуцу В., Грибов М. Інноваційний менеджмент як детермінанта стратегічного розвитку аграрного бізнесу в умовах глобалізації. *Економіка та суспільство*. 2025. № (78). С. 1-10. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-36>

20. Кащена Н. Б., Чміль Є. Л. Теоретико-методичні засади аналізу інноваційного розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск № 43. С. 1-9. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-56>

21. Снітко Є., Бурда М., Платонов С. Інструментарій інноваційного розвитку промислових підприємств в умовах управління проектами, адаптивного маркетингу та смарт–економіки. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. №6 (276). С. 195–202. DOI: [10.32752/1993-6788-2024-1-276-195-202](https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-276-195-202)

22. Витвицька О. М., Суворова С. Г., Корюгін А. В. Вплив цифрового маркетингу на розвиток підприємництва в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск № 40. С. 1-7. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-66>

23. Виноградова О. В., Дрокіна Н. І. Інноваційні маркетингові інструменти просування продукції в Інтернеті. *Збірник доповідей I Міжнародної науково–практичної конференції «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*. 23 квітня 2020 рік. Київ, С. 162–163.

24. Соболева–Терещенко О. А., Антонова В. О. Оцінка ефективності маркетингової діяльності в контексті розбудови програми лояльності покупців. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. С. 1-9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2020/54.pdf

25. Іванина Р., Міщенко С. Ключові показники ефективності маркетингу. *Elitweb*: веб-сайт. URL: <https://elit-web.ua/ua/blog/kljuचेvye-pokazатели-effektivnosti-marketinga>.
26. Мостова А. Д. Оцінка ефективності просування бізнесу в соціальних мережах. *Економіка і суспільство*. 2022. № 43. С. 1-8. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-27>
27. Twiss V. C. *Managing Technological Innovation*. 4th Edition. 1992. 352 p.
28. Шпак Н. О., Грабович І. В. Підходи до оцінювання ефективності використання інструментів маркетингу підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. Ужгород : Видавничий дім «Гельветика». 2022. Вип. 45. С. 84–90. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-45-15>
29. Modern Expo. URL: <https://modern-expo.eu/ua>
30. Звітність СП ТОВ «Модерн-Експо» за 2021 рік. URL: <https://surl.li/qwvxqc>
31. Звітність СП ТОВ «Модерн-Експо» за 2022 рік. URL: <https://surl.li/jmojvt>
32. Звітність СП ТОВ «Модерн-Експо» за 2023 рік. URL: <https://surl.li/cmgiow>
33. Звітність СП ТОВ «Модерн-Експо» за 2024 рік. URL: <https://surl.li/evlkuw>
34. Дропа Я. Б. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Львів: ЛНУ ім. Івана Франка. 2023. 238 с. URL: <https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/09/Dropa-Navchalnyy-posibnyk-2024.pdf>
35. Офіційний сайт Wanzl. URL: https://www.wanzl.com/uk_UK
36. Сайт Art–Trade. URL: <https://art-trade.com.ua/ua/>
37. Равікович І. Є., Сахарова Т. В., Сєвонькаєва О. О. Діджиталізація промислового маркетингу. *Ефективна економіка*. 2025. № 1. С. 1-20. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.1.37>

38. Носань Н. Інноваційні маркетингові стратегії сучасного українського підприємства. *Економіка і суспільство*. 2024. № 59. С. 1-5. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-106>
39. Компаніт. URL: <https://ferocon.ua/uk/stellazhy/>
40. Polischuk S., Rosporchuk T. The Impact of Digitalization on Changing Business Models of Enterprises. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2021. № 18. С. 199-202. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.18.2021.231175>
41. Благодійна допомога у рамках співпраці МОДЕРН-ЕКСПО - Луцьке ВПУ будівництва та архітектури. URL: <https://surl.li/asjngi>
42. Богданьок О. Від 28 млн до 34 млн – Інститут демографії назвав чисельність населення в Україні. Чому така різниця. *Суспільне – Новини*: веб-сайт. URL <https://surli.cc/dpplhl>
43. Державна служба статистика. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
44. Іщенко О. Ринок праці у 2024 році: кадровий колапс. URL: <https://fact-news.com.ua/rinok-pratsi-u-2024-rotsi-kadroviy-kolaps/>
45. Статистика заробітної плати в Україні. Wort UA: URL: <https://www.work.ua/stat/>
46. Трекер економіки України під час війни. *Центр економічної стратегії*: веб-сайт. URL: <https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war>
47. «SMART» парадигма як основа визначення: розумна організація, розумна компанія, розумна фабрика. URL: <https://aei.org.ua/smart-paradigma-yak-osnova-viznachennya-ro/>
48. Arsawan W. E., Koval V., Suhartanto D., Babachenko L., Kapranova L., Suryantini Ni P. S. Invigorating supply chain performance in small medium enterprises: exploring knowledge sharing as moderator. *Business, Management and Economics Engineering*. 2023. 21 (1). P. 1– 18. DOI: 10.3846/bmee.2023.17740 .
49. Яцкевич І. В., Маслій Н. Д. «Розумні фабрики» як перспективний напрямок цифровізації підприємства. *Бізнес Інформ*. 2021. №10. С. 363–367. DOI: 10.32983/2222-4459-2021-10-363-367 .

50. Семенда О. В., Вдовічена О. Г., Кохан М. О. Маркетингові інновації в умовах глобальної кризи викликані пандемією коронавірусу. *Наукові перспективи. Серія «Економіка»*. 2021. Вип. №1(7). С. 356–369. DOI: [https://doi.org/10.32689/2708-7530-2021-1\(7\)-356-369](https://doi.org/10.32689/2708-7530-2021-1(7)-356-369)

51. Кобець Д. Вплив діджиталізації на маркетингові стратегії на ринку B2C. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 47. С. 1-6. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-46>

52. Arsawan I. W., Hariyanti N. K., Atmaja I. M, Suhartanto D., Koval V. Developing Organizational Agility in SMEs: An Investigation of Innovation's Roles and Strategic Flexibility. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2022. Vol. 8. 149. URL: <https://www.mdpi.com/2199-8531/8/3/149>

53. Надточій І. І. Щодо інноваційних підходів у регулюванні рекламної сфери промислових підприємств. *Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики: матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції*, 16 травня 2024 р. Полтава : ПДАУ. 2024. С.240–242. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/14465/maketzbirnyka3.pdf>

54. Калугіна Н., Галан Л., Івасенко О. Вплив цифрових інновацій на розвиток маркетингових стратегій українських компаній. *Економіка та суспільство*. 2025. Випуск 71. С. 1-8. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-170>

55. Стамат В. М., Шевчук Д. В. Інноваційний маркетинг в діяльності підприємства. Репозитарій Миколаївського національного аграрного університету. 2023. С. 412-415. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/16705/1/412-415.pdf>

56. Озеруга К. О. Маркетинг інновацій: виклики та стратегії для українського бізнесу в умовах цифрової трансформації. *Маркетинг в умовах розвитку цифрових технологій : матеріали II Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф.*, м. Луцьк, 2 трав. 2025 р. Луцьк : ЛНТУ, 2025. С. 103–105. URL: https://drive.google.com/file/d/1BOy6iQE3n-GEkR_Km7lizXQqb1NwLa_N/view

57. Озеруга К. О. Integrating Industry 4.0 and Innovative Marketing for Sustainable Growth: The Case of Modern-Expo. *Розвиток суспільства та науки в умовах цифрової трансформації : матеріали ІХ Міжнар. студент. наук. конф.*, м. Тернопіль, 31 жовт. 2025 р. Вінниця : ТОВ «УКРЛОГОС Груп», 2025. С. 31 -33. URL: <https://archive.liga.science/index.php/conference-proceedings/issue/view/inter-31.10.2025/154>

ДОДАТКИ

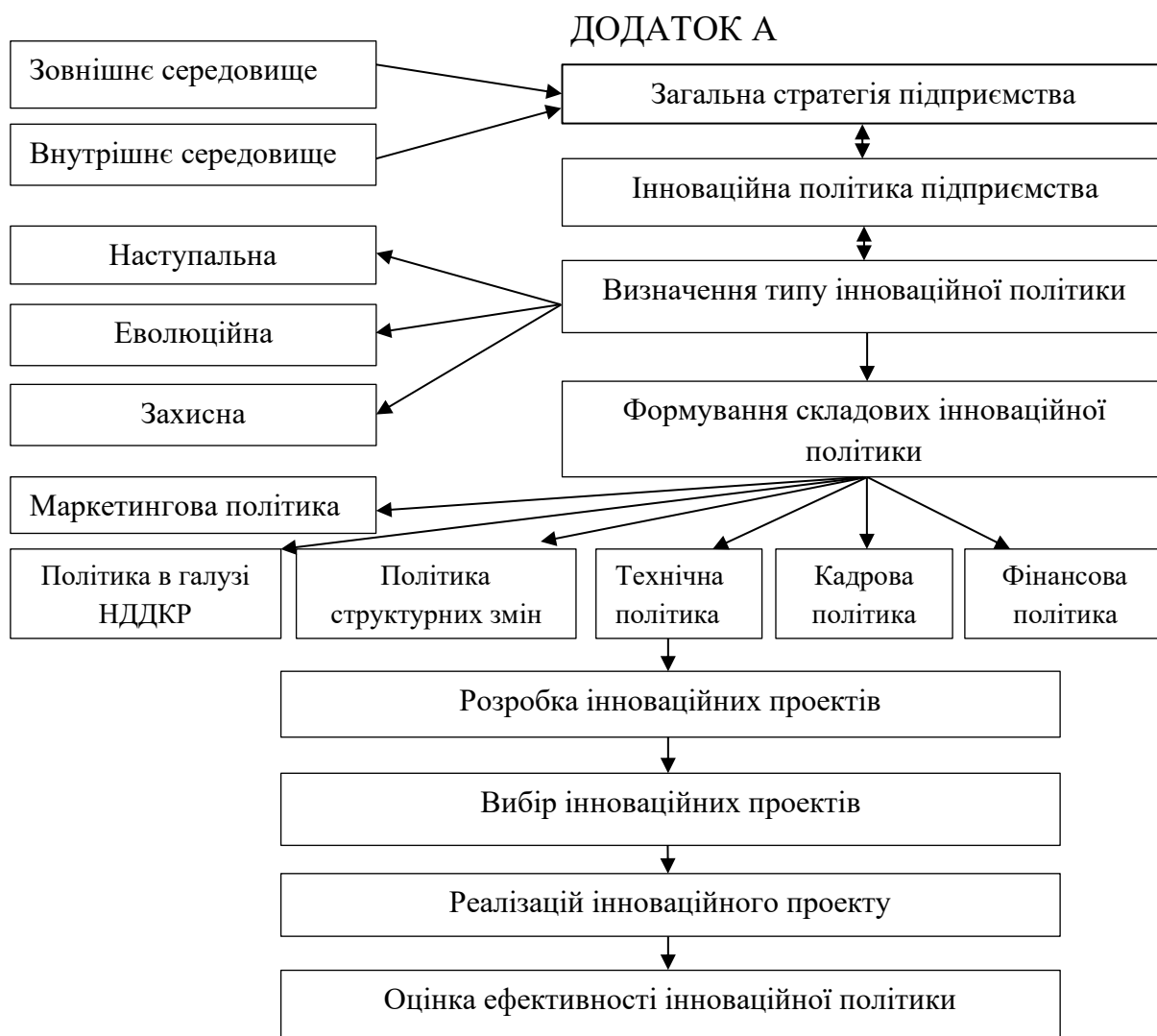


Рисунок А.1. Схематична ілюстрація реалізації інноваційної політики підприємства

Примітка. Побудовано автором

ДОДАТОК Б

Дані про реєстрацію та загальну інформацію про СП ТОВ «Модерн-Експо»

Повне найменування юридичної особи (станом на 13.10.2025)	СПІЛЬНЕ УКРАЇНСЬКО-ПОЛЬСЬКЕ ПІДПРИЄМСТВО В ФОРМІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ МОДЕРН-ЕКСПО	
Скорочена назва	СП ТОВ "МОДЕРН-ЕКСПО"	
Статус юридичної особи ② (станом на 13.10.2025)	✔ Зареєстровано	
Статус з ЄДР ②	✔ Зареєстровано	
Код ЄДРПОУ	21751578	
Дата реєстрації	13.02.1997 (28 років 7 місяців)	
Уповноважені особи	ПИЛИПЮК ПЕТРО ПАВЛОВИЧ керівник ПИЛИПЮК ПЕТРО ПАВЛОВИЧ підписант (Відомості відсутні)	Детальніше
Розмір статутного капіталу	13 565 721,35 грн.	
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю	
Види діяльності	<p>Основний:</p> <p>31.01 Виробництво меблів для офісів і підприємств торгівлі Всього за цим КВЕД: 4 736 ></p> <p>Інші:</p> <p>41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель</p> <p>49.41 Вантажний автомобільний транспорт</p> <p>46.75 Оптова торгівля хімічними продуктами</p> <p>80.10 Діяльність приватних охоронних служб</p> <p>46.65 Оптова торгівля офісними меблями</p> <p>25.11 Виробництво будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій</p>	

ДОДАТОК В

Таблиця В.1. – Матриця БКГ позиціонування сегментів продуктового портфеля «Модерн–Експо»

Квадрант	Назва сегменту	Ключові продукти / Рішення	Роль у компанії та стратегія
Зірки (Stars)	Інноваційні комплексні рішення	MINT–рішення (IoT–платформи, AI–аналітика, Smart–полиці), CONVENIQ (автономні мікромаркети).	Роль: Технологічні лідери, що формують імідж та забезпечують найбільший майбутній прибуток. Стратегія: Інвестувати та зрощувати. Вимагають постійних інвестицій у R&D для утримання переваги в умовах високого росту ринку.
Дійні корови (Cash Cows)	Базове торговельне обладнання	Стелажні системи (універсальні модульні рішення), традиційні касові бокси.	Роль: Основне джерело стабільного грошового потоку та високої частки на українському ринку (70–80%). Стратегія: Підтримувати та збирати прибуток. Фінансують інвестиції у «Зірки» та «Важких дітей».
Важкі діти (Question Marks)	Спеціалізовані нішеві рішення	Холодильні промовітрини PROMOS, спеціалізовані лінійки (Pharmoderm, Coffice).	Роль: Нові, високомаржинальні, але мають непевний успіх. Високий потенціал, але низька поточна частка ринку. Стратегія: Вибірково інвестувати. Необхідна посилена маркетингова підтримка для виведення в «Зірки».
Собаки (Dogs)	Звичайні металоконструкції	Низькомаржинальні і стандартні вироби (що не мають унікальних технологічних переваг).	Роль: Фрагментарне виробництво, що не покриває R&D–витрат. Стратегія: Ліквідувати / мінімізувати. Виведення з асортименту для звільнення виробничих потужностей.

Примітка. Сформовано автором

ДОДАТОК Г

Таблиця Г.1. – Динаміка кредиторської заборгованості
СП ТОВ «Модерн-Експо» за 2020–2024 рр.

Рік	Кредиторська заборгованість, млн. грн	Абсолютне відхилення, млн. грн.	Відносне відхилення, %
2020	460,0	–	–
2021	515,0	55,0	12,0
2022	545,0	30,0	12,0
2023	590,0	45,0	8,9
2024	625,5	35,5	6,2

Примітка. Сформовано на основі звітних даних підприємства

Таблиця Г.2. – Динаміка чисельності та витрат на персонал (2020–2024 рр.)

Рік	Середня кількість працівників	Усього витрат на персонал, тис. грн	Середня річна заробітня плата на 1 працівника, грн	Темп росту середньої заробітної плати, %
2020	2353	527183	224047	
2021	2353	666297	283169	26,39
2022	1805	724611	401447	41,77
2023	1503	859040	571550	42,37
2024	1724	1123056	651425	13,98

Примітка: Сформовано на основі звітних даних підприємства



Рисунок Г.1. Основні характеристики трудових ресурсів

Примітка. Побудовано на основі даних підприємств

ДОДАТОК Д

Таблиця Д.1. – Основні клієнти СП ТОВ «Модерн-Експо»

Назва компанії	Країна походження	Галузь	Сфера співпраці	Маштаб співпраці	Особливості співпраці
Auchan Group	Франція	Ритейл (гіпермаркети)	Торговельне обладнання, холодильні вітрини	Один з перших великих міжнародних партнерів	Партнерство понад 10 років; локалізація рішень під кожен країну
Carrefour	Франція	Ритейл	Оснащення мереж магазинів, логістика	Середній за масштабом клієнт	Поставки через європейські офіси компанії
Metro AG	Німеччина	Оптова і роздрібна торгівля	Вітрини, стелажі, касові меблі	Ключовий корпоративний клієнт	Поставки у 8 країн; регулярні контракти
Zabka Polska	Польща	Ритейл (міні маркети)	Торговельне обладнання, холодильні вітрини	Великий обсяг, стабільні замовлення	Один із драйверів європейського ринку компанії
Rewe Group	Німеччина	Ритейл	Оснащення мереж магазинів, логістика	Середній за масштабом клієнт	Акцент на інноваційність та енергоефективність
АТВ–Market	Україна	Ритейл (дискаунтер)	Вітрини, стелажі, касові меблі	Один з найбільших клієнтів в Україні	Довготривала співпраця, великий обсяг
Fozzy Group (Сільпо, Le Silpo)	Україна	Ритейл	Дизайн та виготовлення преміум–обладнання	Висока додана вартість	Виконуються індивідуальні проекти
ОККО Group	Україна	Нафтова торгова мережа	Обладнання магазинів при АЗС, POS–зони	Середній за розміром клієнт	Приклади нестандартних форматів
PepsiCo	США	Торгова мережа	POS–обладнання, стенди, дисплеї	Середній за розміром клієнт, важливий для іміджа	Глобальна співпраця у сфері брендуння
Henkel	Німеччина	Торгова мережа	POS–матеріали, брендові рішення	Середній за розміром клієнт, важливий для іміджа	Використовується у мультинаціональних промоакціях
British American Tobacco	Велика Британія	Тютюнова промисловість	POS–рішення, стенди	Середній за розміром клієнт, важливий для іміджа	Проекти з високим рівнем конфіденційності
Nestlé	Швейцарія	Харчова промисловість	Торговельні стенди, промо–обладнання	Середній за розміром клієнт, важливий для іміджа	Партнерство у кількох країнах ЄС
Rozetka.ua	Україна	Електронна комерція, ритейл	Логістичні рішення, зони видачі	Новий напрям	Приклад цифрової інтеграції клієнта
Biedronka (Jerónimo Martins)	Польща	Ритейл	Оснащення торговельних залів	Середній за розміром клієнт, має великий потенціал	Розвиток у Польщі та Румунії

Примітка. Побудовано на основі [29-34].

ДОДАТОК Е

Таблиця Е.1. – SWOT–аналіз підприємства СП ТОВ «Модерн-Експо» як суб'єкта економічної діяльності

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Високоосвічений кваліфікований персонал 2. Географічне розташування, транспортна інфраструктура 3. Позитивний досвід інноваційного розвитку продукції 4. Інноваційність 5. Експортна орієнтованість 6. Широка диверсифікація продукції 7. Стійне фінансове положення 8. Високий рівень інтеграції виробництва 9. Широка збутова мережа та позитивна збутова стратегія 10. Наявність власних розробок та інноваційних технологій виробництва обладнання для ритейлу 11. Лідерство на ринку Східної Європи у сфері торговельного обладнання. 12. Повний виробничий цикл –від проектування до монтажу. 13. Великий портфель міжнародних клієнтів (супермаркети, DIY–мережі, fashion–ритейл). 14. Сучасні виробничі лінії та автоматизація. 15. Сильні R&D–команди (розробка інноваційних рішень, smart–shelves, self–checkout зони). 16. Гнучкість виробництва –здатність адаптувати обладнання під індивідуальні потреби мереж. 17. Сталий експортний потенціал (постачання в десятки країн). 18. Імідж надійного партнера з довгостроковими контрактами. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стара інфраструктура, відсутність модернізації підприємств 2. Залежність від світових цін на сировину та готову продукцію 3. Висока вартість синтезу нових ідей 4. Відсутність залученості інноваційних та новітніх технологій у виробничому процесі 5. Залежність від сировини та комплектуючих, частина з яких імпортується. 6. Висока капіталомісткість виробництва, що складно масштабувати швидко. 7. Висока конкуренція з Китаєм у сегменті бюджетного обладнання. 8. Консервативність частини продуктів –не всі лінійки достатньо цифровізовані. 9. Обмежений рівень лобіювання та бренд–впливу на західних ринках порівняно з глобальними гравцями. 10. Логістичні ризики, пов'язані з геополітикою та розташуванням виробництва в Україні.
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Зростання світового ринку ритейл–оснащення завдяки розвитку мереж дискаунтерів і автоматизованих магазинів. 2. Попит на цифрові рішення в торгових залах: електронні цінники, smart–корзини, IoT–моніторинг. 3. Модернізація європейського ритейлу –великі мережі шукають постачальників регіонального рівня. 4. Поширення форматів dark–stores та e–commerce складів, що потребують нового типу обладнання. 5. Попит на екологічно дружні матеріали та «зелений» мерчандайзинг. 6. Можливість створення спільних виробництв за кордоном (Польща, Румунія). 7. Зростання приватних марок та локальних мереж у ЄС, яким потрібні оптимальні рішення «ціна/якість». 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Затяжна війна, яка збільшує втрати та потенційну вартість відновлення зруйнованої інфраструктури та виробничих потужностей підприємства 2. Зростання конкуренції в галузі 3. Відсутність в практичному застосуванні інноваційних технологій виробництва через високу їх вартість 4. Глобальна конкуренція (ITAB, Wanzl, китайські виробники). 5. Економічні спади в ЄС → скорочення капітальних інвестицій ритейлерів. 6. Технологічні прориви конкурентів (роботизація, повна автоматизація магазинів). 7. Зміни логістичних маршрутів та митних правил. 8. Ризики воєнного стану для українських виробництв. 9. Коливання цін на метал та комплектуючі.

Примітка. Складено автором на основі проведених досліджень

ДОДАТОК Ж

Таблиця Ж.1. – Динаміка індексу цін на продукцію (2020–2024 рр.)

Період	Індекс цін (Стандартне обладнання)	Індекс цін (Інноваційне обладнання)	Зміна (Стандарт), %	Зміна (Інновації), %	Ключові фактори впливу
2020	100,0	100,0	–	–	–
2021	145,0	155,0	+45,0	+55,0	Компенсація собівартості (COGS). Введення інноваційних продуктів (каси самообслуговування).
2022	135,0	148,0	– 6,9	– 4,5	Шок воєнного часу. Зниження обсягів виробництва. Інноваційні ціни падають менше, демонструючи вищу стійкість.
2023	150,0	170,0	+11,1	+14,9	Стабілізація ринку. Фіксація цінової премії для фінансування R&D та CONVENIQ.
2024	190,0	225,0	+26,7	+32,4	Корекція. Компенсація інфляційного стрибка COGS (+43.4%) та фінансування експансії (завод у Любліні).

Примітка. Сформовано автором на основі інформації підприємства

ДОДАТОК К

Таблиця К.1. – Структура маркетингового комплексу (7P)

СП ТОВ «Модерн-Експо»

Елемент (P)	Характеристика та стратегічні рішення
1. Product	Диверсифікація: торговельне обладнання, холодильне обладнання, автоматизовані рішення (поштомати, CONVENIQ). Кастомізація: створення комплексних рішень «під ключ» для окремих сегментів (Pharmoderm для аптек, Coffice для кав'ярень). Якість: відповідність міжнародним стандартам ISO 9001, 14001, 45001, сертифікати CE, TÜV Bauart.
2. Price	В2В-підхід: індивідуальне ціноутворення для великих клієнтів (НЕ фіксований прайс-лист). Перевага: конкурентна ціна на фоні європейських виробників. Методи: застосування знижок за обсяг та фінансових інструментів (лізинг/розтермінування).
3. Place	Географія: експорт у понад 75 країн світу (ЄС, ОАЕ, Англія). Канали: прямі продажі (ключові рітейл-мережі) та співпраця з дилерськими мережами, архітекторами shopfitting-проектів. Логістика: власні логістичні центри у Луцьку, Польщі, Німеччині для забезпечення ефективного ланцюга постачання.
4. Promotion	Канали: контент-маркетинг, соціальні мережі (LinkedIn, Meta), галузеві виставки (EuroShop). Зміст: кейси клієнтів (Carrefour, METRO, Royal Mail), відеоогляди інноваційних продуктів (CONVENIQ). PR: формування іміджу стійкого, соціально-відповідального бізнесу.
5. People	Кадровий склад: висока частка працівників з вищою освітою (понад 53%). Розвиток: програми «Інноватор», Академія Модерн-Експо для стимулювання внутрішніх інновацій та підвищення кваліфікації.
6. Process	Виробництво: впровадження методології LEAN та KAIZEN для зниження собівартості. Обслуговування: повний цикл «від ідеї до магазину», включаючи 3D-моделювання та гарантійне обслуговування до 24 місяців.
7. Physical Evidence	Імідж: сучасний корпоративний стиль, візуальна айдентика. Інструменти: віртуальні шоу-руми, 3D-моделі обладнання, онлайн-конфігуратори магазинів на сайті.

Примітка. Сформовано автором

ДОДАТОК Л

Таблиця Л.1. – Розрахунок NPV віртуальної фабрики

СП ТОВ «Модерн-Експо»

Рік реалізації	CF _t	Frac	PV	NPV
1 рік	70 тис. дол. США	58333,33 тис. дол. США	262422,84 тис. дол. США	62422,84 тис. дол. США
2 рік	80 тис. дол. США	55555,56 тис. дол. США		
3 рік	90 тис. дол. США	52083,33 тис. дол. США		
4 рік	100 тис. дол. США	48225,1 тис. дол. США		
5 рік	120 тис. дол. США	48225,31 тис. дол. США		

Примітка. Розраховано автором за даними СП ТОВ «Модерн-Експо»

ДОДАТОК М

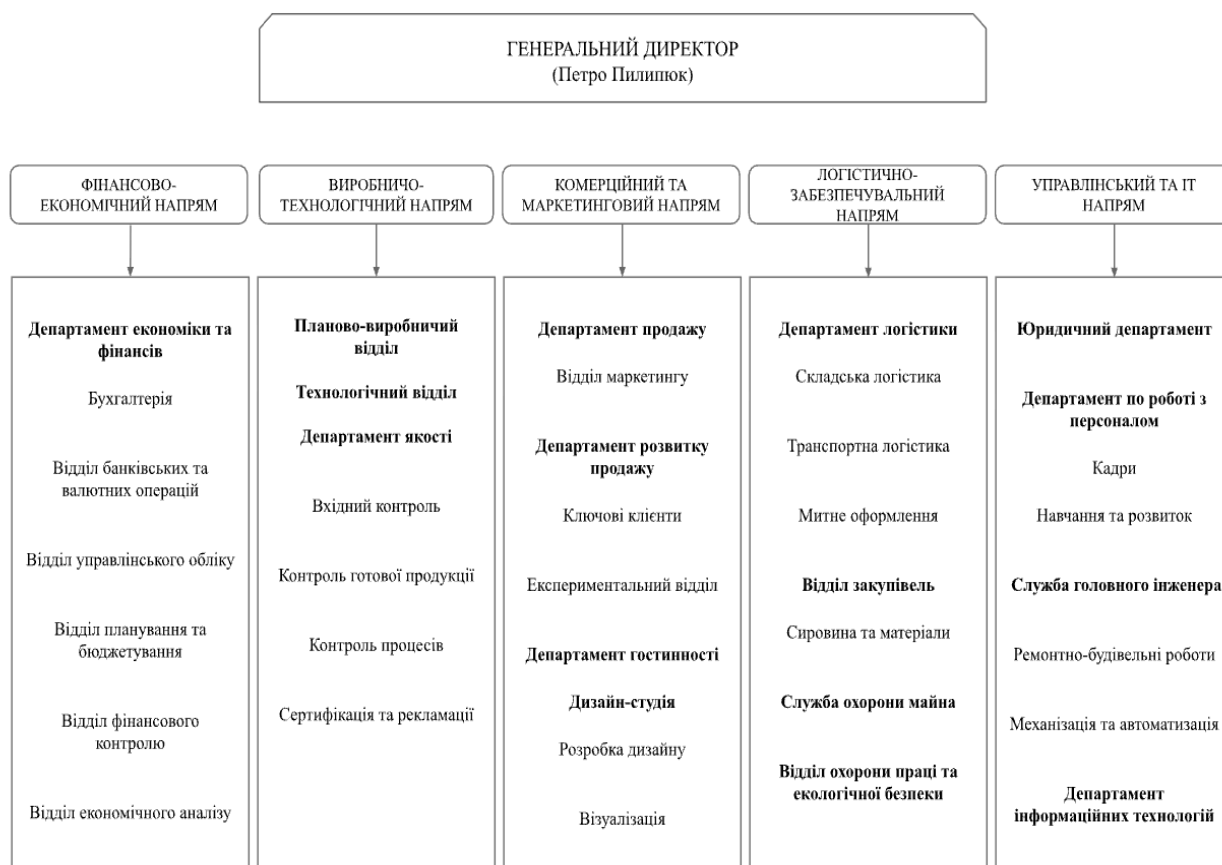


Рисунок М.1. Організаційна структура СП ТОВ «Модерн-Експо»

Примітка: Побудовано на основі інформації підприємства

ДОДАТОК Н

Таблиця Н.1. – Алгоритм розрахунку економічних показників математичного моделювання оптимального ціноутворення

Показник	Формула	Інтерпретація показників
Математичну адаптивну модель цінової стабільності продукції	$P_s = f(C_p, M_s, I_d, S_c)$	P_s (Price Stability) – цінова стабільність продукції. C_p (Consumer Perception) – сприйняття ціни клієнтом. M_s (Marketing Strategy) – маркетингова стратегія. I_d (Internal Drivers) – внутрішні фактори. S_c (Societal Concepts) – соціальні та екологічні чинники.
Економіко–математична модель цінової усталеності інноваційного товару	$Y_{\text{цін}} = N_{\text{ц}} * (1 + a) * (1 - \beta) * (1 - R_{\text{цін}}) / N_{\text{крцін}}$	$Y_{\text{цн}}$ – значення цінової усталеності інноваційного товару (риби, равліків і органічної аквакультури) на ринку при ціні. $N_{\text{цн}}$ – розрахунок передбачуваного обсягу риби, равліків і органічної аквакультури, що будуть реалізовані за певного ціноого (виступає необхідним елементом прогнозування); α – коефіцієнт споживчої реакції на зміни ціни (коефіцієнт цінової байдужності); β – коефіцієнт, який ураховує прогнозування інфляції; $R_{\text{цр}}$ – рівень цінового ризику, що визначає ймовірність збитків при встановленні на інноваційний товар (риби, равліки, органічну аквакультуру) ціни Ці; $N_{\text{крцін}}$ – граничний (критичний) обсяг збуту даних товарів, при якому мінімальна мета підприємства вважається досягнутою (невиконання поставленого обсягу продажу різних видів обладнання $N_{\text{крцін}}$ при ціні P_{stable} – ціна стабільності, яка забезпечує прибутковість компанії та сприймається ринком як справедлива. P_{min} – мінімальна ціна, що покриває собівартість продукції та забезпечує мінімально необхідну норму прибутку. P_{max} – максимальна ціна, яку готові платити клієнти, виходячи з уявлення про цінність продукту.
Баланс між економічними можливостями компанії та сприйняттям цін клієнтами	$P_{\text{min}} \leq P_{\text{stable}} \leq P_{\text{max}}$	

Примітка. Сформовано автором