

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНЕ НЕКОМЕРЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО
«ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «КИЇВСЬКИЙ АВІАЦІЙНИЙ ІНСТИТУТ»
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

В.о. завідувача випускової кафедри

_____ Сергій СМЕРІЧЕВСЬКИЙ
“ _____ ” _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)
ЗДОБУВАЧА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТР
СПЕЦІАЛЬНОСТІ 075 «МАРКЕТИНГ»
ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «МАРКЕТИНГ»

Тема: Формування та реалізація конкурентної стратегії ТОВ «Мегатрейд ІТ» на ринку ІТ дистрибуції України

Виконавець: Мірошніченко Дмитро Володимирович

Керівник: доктор філософії Астахов Кирил Володимирович

Нормоконтролер: ст. викладач Созинова Ірина Валентинівна

КИЇВ 2025

ДЕРЖАВНЕ НЕКОМЕРЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО

«ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «КИЇВСЬКИЙ АВІАЦІЙНИЙ ІНСТИТУТ»

Факультет економіки та бізнес-адміністрування

Кафедра маркетингу

Спеціальність: 075 «Маркетинг»

Освітньо-професійна програма: «Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача випускової кафедри

_____ Кирил АСТАХОВ

« ____ » _____ 2025 р.

ЗАВДАННЯ

на виконання кваліфікаційної роботи

Мірошниченка Дмитра Володимировича

(П.І.Б. здобувача)

1. Тема роботи: «Формування та реалізація конкурентної стратегії ТОВ «Мегатрейд ІТ» на ринку ІТ-дистрибуції України», затверджена наказом ректора від «12» вересня 2025 р. № 1843/ст.
2. Термін виконання роботи: з 01.10.2025 по 25.12.2025.
3. Вихідні дані роботи: статистичні дані, нормативно-правова база, електронні інформаційні джерела, інформація з сайту компанії.
4. Зміст пояснювальної записки: вступ; сутність і значення конкурентної стратегії, класифікація та вибір стратегій, оцінка конкурентного середовища та потенціалу підприємства, характеристика ТОВ «Мегатрейд ІТ», аналіз ринкової позиції та конкурентоспроможності, формування напрямів підвищення конкурентоспроможності, економічне обґрунтування рішень; висновки, список джерел, додатки.
5. Перелік обов'язкового ілюстративного матеріалу: аналіз поточної конкурентної стратегії ТОВ «Мегатрейд ІТ»; оцінка конкурентоспроможності та ринкової позиції підприємства; дослідження конкурентного середовища; пропозиції щодо удосконалення конкурентної стратегії; економічне обґрунтування ефективності реалізації запропонованих стратегічних рішень.

Календарний план-графік

| № пор. | Завдання | Термін виконання | Підпис керівника |
|--------|--|-----------------------|------------------|
| 1. | Видача завдання | 29.09.2025 | |
| 2. | Збір та обробка статистичної інформації | 30.09.2025-03.10.2025 | |
| 3. | Вивчення стану проблем, опрацювання джерел | 04.10.2025-08.10.2025 | |
| 4. | Написання теоретичної частини | 09.10.2025-15.10.2025 | |
| 5. | Написання аналітичної частини | 16.10.2025-29.10.2025 | |
| 6. | Написання практичної частини | 30.10.2025-13.11.2025 | |
| 7. | Написання вступу та висновків | 14.11.2025-21.11.2025 | |
| 8. | Оформлення пояснювальної записки, наочного та графічного матеріалу, підготовка доповіді, передзахист | 22.11.2025-28.11.2025 | |
| 9. | Проходження перевірки на плагіат | 29.11.2025-07.12.2025 | |
| 10. | Проходження нормоконтролю | 08.12.2025-14.12.2025 | |
| 11. | Передзахист, оформлення документів до захисту, рецензування роботи, подання роботи на кафедрі | 15.12.2025-22.12.2025 | |

7. Дата видачі завдання: 29.09.2025 р.

Керівник кваліфікаційної роботи _____ Кирил АСТАХОВ
(підпис керівника) (П.І.Б.)

Завдання прийняв до виконання _____ Дмитро МІРОШНИЧЕНКО
(підпис здобувача) (П.І.Б.)

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка до кваліфікаційної роботи «Формування та реалізація конкурентної стратегії ТОВ «Мегатрейд ІТ» на ринку ІТ дистрибуції України» 99 стор., 5 рис., 20 табл., 32 літературних джерел, 0 додатків.

Ключові слова: КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ, СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ, МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ, АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА, ІТ-ДИСТРИБ'ЮЦІЯ, УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ, СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ.

Об'єктом дослідження є діяльність ТОВ «Мегатрейд ІТ» на ринку ІТ-дистрибуції України, предметом – формування та реалізація конкурентної стратегії підприємства для підвищення його конкурентоспроможності, оптимізації маркетингової діяльності та зміцнення ринкових позицій.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка та обґрунтування підходів до формування і реалізації конкурентної стратегії ТОВ «Мегатрейд ІТ» на ринку ІТ-дистрибуції України, спрямованої на підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпеченні його сталого розвитку.

Методи дослідження включали аналіз теоретичних підходів до конкурентних стратегій, оцінку поточної стратегії підприємства, внутрішні експертні опитування в межах компанії, дослідження сайту компанії.

Методологічну основу дослідження становили сучасні концепції стратегічного управління, інструменти оцінки конкурентоспроможності та управління маркетинговою діяльністю підприємства.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у комплексному аналізі конкурентного середовища ТОВ «Мегатрейд ІТ» з урахуванням специфіки ринку ІТ-дистрибуції України та розробці практично обґрунтованих заходів підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Значущість виконаної роботи та висновки полягають у формуванні системного підходу до управління конкурентними перевагами на ринку ІТ-дистрибуції, підвищенні ефективності маркетингової діяльності та операційних процесів.

Рекомендації щодо використаних результатів передбачають впровадження розроблених стратегічних напрямів у діяльність ТОВ «Мегатрейд ІТ» для підвищення конкурентоспроможності, ефективного управління маркетинговими процесами.

Сектор застосування і ступінь впровадження матеріалів кваліфікаційної роботи – стратегічні та маркетингові підрозділи ІТ-дистриб'юторів; матеріали апробовані у процесі внутрішнього стратегічного планування ТОВ «Мегатрейд ІТ».

Прогнозні припущення щодо розвитку об'єкта та предмета дослідження передбачають подальшу оптимізацію конкурентної стратегії підприємства з урахуванням динаміки ринку, нових технологій та зміни попиту на ІТ-продукцію, що забезпечить стійкий розвиток і лідерські позиції ТОВ «Мегатрейд ІТ» на національному ринку.

ЗМІСТ

| | |
|---|-----------|
| ВСТУП | 7 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА | 13 |
| 1.1. Сутність і значення конкурентної стратегії в системі стратегічного маркетингового управління підприємством..... | 13 |
| 1.2. Теоретичні підходи до класифікації, вибору та реалізації конкурентних стратегій підприємств..... | 22 |
| 1.3. Методологічні підходи та інструменти оцінювання конкурентного середовища і стратегічного потенціалу підприємства..... | 29 |
| Висновки до першого розділу..... | 32 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ТА МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «МЕГАТРЕЙД ІТ» НА РИНКУ ІТ-ДИСТРИБ'ЮЦІЇ УКРАЇНИ | 33 |
| 2.1. Загальний опис та характеристика діяльності ТОВ «Мегатрейд ІТ» | 33 |
| 2.2. Дослідження конкурентного середовища та ринкової позиції ТОВ «Мегатрейд ІТ» на ринку ІТ-дистриб'юції України | 40 |
| 2.3. Оцінка конкурентоспроможності підприємства та діагностика його поточної конкурентної стратегії..... | 54 |
| Висновки до другого розділу..... | 60 |
| РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «МЕГАТРЕЙД ІТ» В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО РОЗВИТКУ РИНКУ ІТ-ДИСТРИБ'ЮЦІЇ | 63 |
| 3.1. Формування стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Мегатрейд ІТ»..... | 63 |
| 3.2. Розробка маркетингових заходів щодо реалізації конкурентної стратегії ТОВ «Мегатрейд ІТ» | 71 |
| 3.3. Економічне обґрунтування ефективності впровадження запропонованих стратегічних рішень..... | 81 |
| Висновки до третього розділу..... | 89 |
| ВИСНОВКИ | 93 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 98 |

ВСТУП

В сучасних умовах стрімкого розвитку інформаційних технологій роль ІТ-дистриб'юторів набуває все більшого значення. Цифровізація економіки, автоматизації бізнес-процесів, розвиток хмарних сервісів, електронної комерції та «розумних» систем управління створюють потребу у швидкому доступі до високотехнологічних продуктів, рішень та сервісів. Саме ІТ-дистриб'ютори забезпечують ефективне функціонування цього ланцюга, виступаючи посередниками між світовими виробниками обладнання та програмного забезпечення і кінцевими споживачами – корпоративними клієнтами, державними установами, навчальними закладами та приватними підприємствами.

На сучасному етапі розвитку ІТ-дистрибуція перетворилась з традиційного процесу постачання техніки у складну систему стратегічних взаємодій, що включає маркетинг, логістику, консалтинг, сервісне обладнання та аналітику. Дистриб'ютори вже не просто передають товар від виробника до продавця – вони створюють цінність, пропонують комплексні рішення та допомагають клієнтам інтегрувати технології у власні бізнес-моделі. Тому питання формування конкурентної стратегії для компаній цієї галузі є одним із найважливіших у сучасному стратегічному менеджменті.

Особливо актуальним це питання є для України, де ринок ІТ-дистрибуції, поки складні соціально-економічні обставини, демонструє стабільний розвиток. Після 2020 року цифровізація українського бізнесу стала пріоритетним напрямом державної політики. Розвиток ініціативи «Держава в смартфоні», запуск електронних послуг, зростання попиту на кібербезпеку, хмарні рішення, системи зберігання даних, аналітичні платформи та інфраструктурні рішення – усе це створює сприятливі умови для зростання ІТ-дистрибуційного сектору.

Актуальність теми обумовлена тим, що ринок ІТ-дистрибуції України сьогодні перебуває у стані глибоких структурних змін. З одного боку, зростає потреба у високотехнологічних рішеннях і комплексних продуктах, з іншого –

збільшується кількість конкурентів, що формує високо інтенсивне конкурентне середовище, де компанії борються не лише за частку ринку, а й за довіру клієнтів, партнерів і виробників.

Конкуренція у сфері ІТ-дистрибуції України має поліаспектний характер – вона охоплює не лише ціновий рівень, але й такі параметри, як швидкість логістики, якість технічної підтримки, рівень цифрової інтеграції, глибину асортименту, компетентність персоналу, гнучкість контрактних умов, маркетингову підтримку партнерів, доступ до інноваційних рішень та ефективність сервісного обслуговування.

Серед основних учасників ринку - компанія ASBIS, МУК, ELKOR, ERC, МТІ, Мегатрейд ІТ, і багато інших, які змагаються між собою у сегментах корпоративних ІТ-рішень, систем безпеки, програмного забезпечення, харних послуг, електроніки та периферійних пристроїв. Висока насиченість ринку призводить до того, що кожен гравець змушений формувати власну конкурентну стратегію, яка забезпечує не лише стабільний прибуток, а й довгострокову конкурентну перевагу.

Особливістю конкуренції на українському ринку є те, що ціна перестала бути головним інструментом боротьби за клієнта. Успішні компанії вибудовують свої стратегії на основі комплексної цінності для партнерів – пропонуються сервісне навчання, фінансові програми, після продажну підтримку, цифрові каталоги, автоматизовані платформи замовлень і персоналізовані рішення. Це призвело до формування нового типу конкуренції – інноваційно-партнерської, де перемагають, ті хто здатен створювати глибші відносини з клієнтами і виробниками.

У цьому контексті формування конкурентної стратегії для ІТ-дистриб'ютора стає не просто інструментом управління, а необхідною умовою виживання і розвитку. Компанії, що вчасно адаптують свої бізнес моделі до викликів ринку, інтегрують цифрові інструменти в управління, розвивають систему аналітики та прогнозування попиту, отримують реальну конкурентну перевагу.

Водночас у галузі існують бар'єри входу для нових гравців: необхідність значних фінансових ресурсів, налагоджених зв'язків із виробниками, технічної компетентності персоналу та репутаційної стабільності. Це створює умови для олігополітичної конкуренції, у межах якої боротьба ведеться не за вживання, а за стратегічне лідерство та контроль над каналами постачання.

Отже вивчення процесу формування та реалізації конкурентної стратегії у сфері ІТ-дистрибуції є вкрай важливим завданням для забезпечення сталого розвитку підприємств галузі.

Обґрунтування вибору об'єкта дослідження. Серед провідних компаній ІТ-дистрибуції в Україні особливе місце займає ТОВ «Мегатрейд ІТ», яке вже понад 29 років працює на національному ринку. Згідно з офіційним сайтом компанії, підприємство представляє понад 40 світових брендів-виробників і здійснює комплексне постачання, технічну підтримку та сервісне обслуговування ІТ-продуктів для бізнесу та корпоративного сектору. Мегатрейд – проектний VAD-дистрибутор.

Компанія позиціонує себе як проектний дистрибутор повного циклу, який надає рішення з ІТ-інфраструктури, систем безпеки, енергозабезпечення, поліграфії та документообігу. Завданням партнерських програм, власному сервісному центру та навчанням ініціативам, ТОВ «Мегатрейд ІТ» формує екосистему співпраці, що базується на принципах надійності, інноваційності та професійної підтримки.

Водночас компанія діє в умовах жорсткої конкуренції, де на ринку присутні як українські, так і міжнародні постачальники з високим рівнем автоматизації, масштабними маркетинговими бюджетами та глобальними контрактами. Саме тому актуальним є питання визначення конкурентних переваг ТОВ «Мегатрейд ІТ», оцінки ефективності його стратегії та пошуку напрямків вдосконалення.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка та обґрунтування підходів до формування і реалізації конкурентної стратегії ТОВ «Мегатрейд ІТ» на ринку

ІТ-дистрибуції України, спрямованої на підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпеченні його сталого розвитку.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- проаналізувати сутність, структуру та роль конкурентної стратегії у системі стратегічного маркетингового управління підприємством;
- узагальнити теоретичні підходи до класифікації, вибору та реалізації конкурентних стратегій підприємств;
- визначити методологічні підходи та інструменти оцінювання конкурентного середовища і стратегічного потенціалу підприємства;
- дослідити ринкову позицію та конкурентне середовище ТОВ «Мегатрейд ІТ»;
- оцінити конкурентоспроможність підприємства та діагностувати поточну конкурентну стратегію;
- розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення конкурентної стратегії;
- здійснити економічне обґрунтування ефективності впровадження запропонованих стратегічних рішень.

Об'єктом дослідження є діяльність ТОВ «Мегатрейд ІТ» як суб'єкт ринку ІТ-дистрибуції України.

Предметом дослідження є процес формування та реалізація конкурентної стратегії підприємства в умовах динамічного розвитку та високої інтенсивності конкурентної боротьби на ринку ІТ-дистрибуції.

Методи дослідження, для досягнення мети та вирішення поставлених завдань використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів:

- аналіз і синтез – для узагальнення наукових підходів до управління конкурентоспроможністю;
- порівняльний аналіз – для оцінки діяльності компанії серед конкурентів;
- SWOT-аналіз – для визначення сильних і слабких сторін підприємства;
- економіко-статистичні методи – для аналізу ринку ІТ-дистрибуції України;

- експертні оцінки та логічне моделювання – для розробки практичних рекомендацій щодо удосконалення конкурентної стратегії.

Наукова новизна та практичне значення. Наукова новизна роботи полягає у комплексному підході до формування конкурентної стратегії ІТ-дистриб'ютора з урахуванням специфіки українського ринку, рівня конкурентного тиску та сучасних принципів стратегічного управління. У процесі дослідження систематизовано ключові чинники конкурентної боротьби та запропоновано модель підвищення конкурентоспроможності підприємства, орієнтовану на інноваційність, цифровізацію та клієнтоорієнтованість.

Практичне значення результатів дослідження полягає у можливість їх використання для вдосконалення діяльності компанії «Мегатрейд ІТ». Запропоновані рекомендації сприятимуть зміцненню конкурентних позицій підприємства, підвищенню ефективності маркетингових рішень, оптимізації бізнес-процесів та посиленню його стійкості на ринку.

Гіпотеза дослідження полягає в тому, що ефективність функціонування ІТ-дистриб'ютора залежить від рівня адаптивності його стратегії, здатності інтегрувати сучасні маркетингові інструменти, оперативно реагувати на зміни ринку та формувати унікальні конкурентні переваги через розвиток партнерських відносин, інноваційні підходи та цифровізацію базис-процесів.

Структура кваліфікаційної роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних джерел і додатків.

У першому розділі розкрито теоретичні засади формування та реалізації конкурентної стратегії підприємства.

Другий розділ присвячено аналізу конкурентного середовища та маркетингової діяльності ТОВ «Мегатрейд ІТ» на ринку ІТ-дистрибуції України.

У третьому розділі розроблено напрями вдосконалення конкурентної стратегії підприємства та проведено економічне обґрунтування ефективності їх реалізації.

Таким чином, дослідження формування та реалізація конкурентної стратегії ТОВ «Мегатрейд ІТ» на ринку ІТ-дистрибуції України є своєчасним і

науково обґрунтованим. Воно має не лише теоретичне, а й значне практичне значення, адже в умовах високої конкуренції та швидкої трансформації ринку саме стратегічний підхід дозволяє компаніям зберігати стійкість, розширювати ринкову частку та забезпечувати довгострокову ефективність.

Враховуючи зростаючу роль інновацій, партнерських екосистем і цифрових технологій у формуванні конкурентних переваг, розроблення ефективної стратегії розвитку ІТ-дистриб'ютора є ключовим фактором його успішного функціонування. Проведене дослідження сприятиме поглибленню розуміння механізмів стратегічного управління в умовах посиленої конкуренції та стане практичним орієнтиром для компаній, які прагнуть досягти стабільного зростання в сучасному ІТ-середовищі України.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність і значення конкурентної стратегії в системі стратегічного маркетингового управління підприємством

У сучасних умовах господарювання стратегічний підхід до управління підприємством стає ключовим чинником його життєздатності. В епоху глобалізації, цифрової трансформації економіки, посилення конкуренції та зростання вимог споживачів підприємства змушені не лише адаптуватися, а й формувати власні довгострокові переваги. У центрі цього процесу знаходиться конкурентна стратегія, що визначає ринкову позицію компанії, способи досягнення її цілей і механізми забезпечення стійкості в умовах динамічного середовища.

Поняття конкурентної стратегії має глибокий зміст і формувалося протягом десятиліть розвитку стратегічної науки. Його витoki сягають середини ХХ століття, коли стратегічне управління стало окремою сферою наукових досліджень. Тоді вчені прагнули пояснити, чому деякі компанії демонструють стабільне зростання, а інші - втрачають позиції, маючи подібні ресурси. Спочатку стратегії базувалися на планово-аналітичному підході, орієнтованому на передбачення зовнішніх факторів і контроль над змінами. Проте ринкова динаміка довела, що стійкий успіх можливий лише за умови постійного оновлення стратегічних моделей, що спричинило появу ресурсного, поведінкового, інноваційного та цифрового підходів до стратегічного управління.

Конкурентна стратегія - це системно сформована, цілеспрямована сукупність управлінських рішень, дій та інструментів, спрямованих на забезпечення підприємству стійких конкурентних переваг, ефективну взаємодію

з ринковим середовищем і досягнення довгострокової прибутковості. Її сутність полягає у виборі оптимального способу позиціонування підприємства, визначенні цільових ринкових сегментів, формуванні унікальної ціннісної пропозиції для споживача та раціональному використанні ресурсів для створення стабільної системи конкурентних переваг.

Конкурентна стратегія забезпечує гармонізацію внутрішніх можливостей підприємства з динамікою зовнішнього середовища. Вона визначає, як компанія використовує свої ресурси, компетенції, інноваційний потенціал та маркетингові інструменти для досягнення лідерства, підвищення ринкової частки й зміцнення іміджу бренду. При цьому її головна мета полягає не лише у перемозі над конкурентами, а у створенні унікальної системи цінності, що задовольняє потреби споживачів краще, ніж це роблять інші учасники ринку.

Відомий економіст М. Портер визначав конкурентну стратегію як «мистецтво формування відмінності», що забезпечує компанії позицію, стійку до дії конкурентних сил. Його підхід заклав фундамент структурно-аналітичної школи стратегічного управління, де ринок розглядається як поле взаємодії сил, бар'єрів і можливостей. Водночас сучасні дослідники підкреслюють, що універсальної стратегії не існує - її зміст і форма залежать від галузі, ресурсного потенціалу, культури управління, технологічного рівня та зовнішніх умов функціонування підприємства [1].

Таким чином, конкурентна стратегія є ядром стратегічного маркетингового управління, адже саме вона забезпечує узгодженість між стратегічними цілями підприємства, його потенціалом і можливостями ринку. Вона інтегрує маркетингову, фінансову, інноваційну й виробничу політику в єдину концепцію розвитку, створюючи базу для прийняття управлінських рішень і реалізації довгострокового зростання.

Еволюція підходів до конкурентної стратегії. Еволюція стратегічної науки відображає трансформацію поглядів на сутність конкурентної стратегії. Від класичних робіт І. Ансоффа та М. Портера до сучасних концепцій цифрових

екосистем дослідники по-різному визначали джерела успіху - від галузевих структур і ринкових сил до ресурсів, компетенцій, знань та інновацій [2].

Нижче наведено узагальнену таблицю 1.1, що ілюструє розвиток підходів до формування конкурентної стратегії на основі найвпливовіших наукових концепцій. Вона демонструє перехід від класичних структурно-аналітичних моделей до гнучких цифрово-інноваційних парадигм. Якщо у 1980-х роках підприємства прагнули стабільності й контролю над змінами, то у 2000–2020-х роках ключовими стають гнучкість, швидкість реагування, технологічність, креативність і робота з даними.

Це свідчить, що конкурентна перевага сьогодні має динамічний характер - її потрібно постійно підтримувати завдяки інноваціям, цифровим інструментам, аналітиці та культурі постійного вдосконалення.

Таблиця 1.1

Еволюція підходів до конкурентної стратегії

| Автор / Роки життя | Основна праця | Суть підходу до конкурентної стратегії | Ключові тези (простими словами) |
|--|--|--|---|
| Майкл Е. Портер (1947 – н. ч.) | Competitive Strategy (1980), Competitive Advantage (1985) | Галузевий (структурний) підхід | Конкуренція визначається структурою галузі. Стратегія - це вибір позиції компанії серед конкурентів. Три базові шляхи: низькі витрати, диференціація або фокусування. |
| Генрі Мінцберг (1939 – н. ч.) | The Rise and Fall of Strategic Planning (1994), Strategy Safari (1998) | Адаптивний і навчальний підхід | Стратегія не завжди планується - вона часто виникає з практики. Це поєднання запланованих і спонтанних дій. Успіх приходить через гнучкість, навчання та адаптацію до змін. |
| Роберт М. Грант (1948 – н. ч.) | Contemporary Strategy Analysis (1991–2019) | Ресурсно-орієнтований підхід | Перевага формується з того, що компанія вміє робити найкраще. Внутрішні ресурси та компетенції - основа конкурентоспроможності. |
| В. Чан Кім і Рене Моборн (1950-ті – н. ч.) | Blue Ocean Strategy (2005, 2015) | Інноваційно-ціннісний підхід | Компанія може створити «блакитний океан» - новий ринок без конкуренції. |
| 1 | 2 | 3 | 4 |

Продовження табл. 1.1

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|------------------------------------|--|--|---|
| Річард П. Румельт (1942 – н. ч.) | Good Strategy, Bad Strategy (2011); The Crux (2022) | Стратегія як вирішення ключової проблеми | Справжня стратегія починається з розпізнання головної проблеми (the stux) і зосередження ресурсів саме на її вирішенні. |
| Пол Стребел (1948 – н. ч.) | Outpacing Strategy (1988), Industry Breakpoints (1992) | Динамічне випередження конкурентів | Потрібно змінювати баланс між інноваціями та ефективністю, вчасно розпізнавати зміни в галузі й діяти швидше за ринок. |
| Девід Дж. Тіс (1948 – н. ч.) | Dynamic Capabilities and Strategic Management (1997, 2007) | Концепція динамічних здібностей | Компанія повинна вміти виявляти можливості, інтегрувати ресурси і постійно оновлюватися, щоб утримати перевагу. |
| Роджер Мартін (1956 – н. ч.) | Playing to Win (2013) | Стратегія як система виборів | Стратегія - це набір взаємопов'язаних рішень: де грати, як перемагати, які компетенції розвивати. |
| Насім Ніколас Талеб (1960 – н. ч.) | Antifragile (2012) | Антикрихкість як стратегія | Компанії повинні зміцнюватися під час криз, навчатися на помилках і перетворювати нестабільність на джерело зростання. |
| Мохан Субраманіам (1960 – н. ч.) | The Future of Competitive Strategy (2022) | Цифрові екосистеми та дані | Конкуренція майбутнього - це боротьба за дані, платформи й екосистеми, які створюють мережеві ефекти. |

Джерело: складено автором

Сучасне бізнес-середовище характеризується стратегічною турбулентністю - швидкими технологічними, економічними й поведінковими змінами, які вимагають від підприємств високої адаптивності. У таких умовах стратегічне маркетингове управління перетворюється на загальну філософію бізнесу, що інтегрує всі напрями діяльності компанії навколо головної мети - створення унікальної цінності для споживача.

У цій системі конкурентна стратегія виконує роль ключового інтеграційного елемента, який поєднує стратегічне бачення підприємства з конкретними маркетинговими діями. Вона визначає напрямок розвитку, структурує ресурси та координує всі управлінські процеси, забезпечуючи узгодженість між довгостроковими цілями й поточними ринковими кроками. Без чітко сформованої конкурентної стратегії маркетингові дії втрачають системність, а стратегічні плани - практичну результативність.

Маркетингове управління, побудоване на основі конкурентної стратегії, поєднує аналітичний підхід і ринкову креативність. Підприємство не лише

реагує на зміни середовища, а й активно формує ринок, створюючи нові стандарти якості, комунікації та сервісу. Такий підхід забезпечує стійке лідерство навіть за умов високої конкуренції. Дивитись таблицю 1.2.

У межах стратегічного маркетингового управління конкурентна стратегія стає ідеологією бізнесу, що визначає його цінності, поведінку на ринку та характер взаємин із клієнтами. Вона є не окремим документом, а частиною корпоративної ДНК, яка формує культуру постійного вдосконалення та орієнтацію на довгострокову перевагу.

Провідні світові компанії - «Apple», «Amazon», «Tesla», «Samsung» - є прикладом ефективної інтеграції маркетингової й конкурентної логіки: вони створюють унікальний клієнтський досвід і водночас формують високі бар'єри для конкурентів завдяки бренду, інноваціям, дизайну та екосистемі послуг.

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика маркетингової та конкурентної стратегії підприємства

| Критерій | Маркетингова стратегія | Конкурентна стратегія |
|------------------------|---|--|
| Ціль | Задоволення потреб клієнтів і формування попиту | Досягнення та утримання конкурентних переваг |
| Об'єкт управління | Споживачі, продукт, ринкові сегменти | Конкуренти, галузь, ринкове середовище |
| Орієнтація | Зовнішня (на споживача) | Внутрішньо-зовнішня (на ресурси й конкурентів) |
| Інструменти | 4P/7P, сегментація, позиціонування, брендинг | SWOT, Porter's Five Forces, VRIO, GAP-аналіз |
| Результат | Ріст продажів, лояльність клієнтів | Стійке лідерство, зростання частки ринку |
| Горизонт планування | Середньостроковий (1–3 роки) | Довгостроковий (3–10 років) |
| Показники ефективності | Обсяги продажів, NPS, рентабельність | ROI, ринкова частка, стратегічна гнучкість |

Джерело: складено автором

Конкурентна стратегія має багатовимірне призначення. Вона поєднує функції прогнозування, планування, координації, мотивації та контролю, перетворюючи стратегічні цілі на контрактні управлінські дії. Основні функції конкурентної стратегії включають:

- Аналітичну - оцінка середовища, виявлення можливостей і загроз, прогнозування тенденцій;
- Регулюючу - формування політики поведінки на ринку, вибір способів реагування на конкурентів;
- Інноваційну - стимулювання розвитку нових продуктів і підходів;
- Контрольну - вимірювання результативності та коригування напрямів розвитку.

Крім функцій, стратегія має й низку завдань: забезпечення стійкої конкурентоспроможності, формування репутаційного каналу, розвиток інноваційного потенціалу, оптимізацію ресурсів та підвищення гнучкості управління.

Етапи формування конкурентної стратегії підприємства. Процес розроблення конкурентної стратегії і управлінських дій. Він охоплює низку взаємопов'язаних етапів, які формують стратегічний цикл підприємства – від аналізу до реалізації та контролю.

Таблиця 1.3

Етапи формування конкурентної стратегії підприємства

| Етап | Зміст етапу | Основні інструменти | Очікуваний результат |
|--------------------------------------|--|--|--|
| Діагностика середовища | Аналіз зовнішнього (галузь, конкуренти) і внутрішнього (ресурси, структура) середовища | SWOT, PEST, Porter's 5 Forces, VRIO | Визначення сильних/слабких сторін і ринкових можливостей |
| Формування стратегічних цілей | Постановка бачення, місії, KPI | SMART, Balanced Scorecard | Узгоджена система стратегічних орієнтирів |
| Розроблення альтернативних стратегій | Вибір варіантів дій (лідерство за витратами, диференціація тощо) | Матриця Ансоффа, сценарний аналіз | Оцінка можливих сценаріїв |
| Вибір базової стратегії | Прийняття рішення про оптимальну модель конкурентної поведінки | Метод експертних оцінок, Delphi, стратегічна карта | Формування узгодженої конкурентної моделі |
| Реалізація стратегії | Впровадження стратегічних ініціатив, маркетингових програм | Проектне управління, KPI, фінансова оцінка | Запуск стратегічних дій |
| Моніторинг і контроль | Аналіз результатів і коригування | Стратегічний аудит, GAP-аналіз | Адаптація стратегії до змін середовища |

Джерело: складено автором

Ця логіка формування конкурентної стратегії є універсальною, але в кожному випадку набуває специфіки залежно від галузі, розміру підприємства, зрілості ринку та інноваційної динаміки. Важливо підкреслити, що формування стратегії є безперервним процесом, оскільки зміни зовнішнього середовища змушують підприємства регулярно переглядати свої цілі, ресурси й інструменти. Таким чином, стратегія виступає не статичним документом, а динамічним управлінським процесом. У стратегічному менеджменті існують різні підходи до класифікації конкурентних стратегій. Найбільш поширена модель М. Портера виокремлює три базові напрями: лідерство за витратами, диференціацію та фокусування. Сучасна практика доповнює їх інноваційними, коопераційними та гібридними стратегіями. [3]

Таблиця 1.4

Типологія конкурентних стратегій підприємства

| Тип стратегії | Сутність | Основні інструменти | Приклади застосування |
|-------------------------|---|--|------------------------|
| Лідерство за витратами | Орієнтація на мінімізацію витрат і масове виробництво | Lean, TQM, автоматизація | Walmart, McDonald's |
| Диференціація | Створення унікального продукту чи сервісу | Брендинг, інновації, R&D | Apple, BMW |
| Фокусування (нішування) | Концентрація на вузькому сегменті ринку | Маркетингова сегментація, CRM | Rolex, Harley-Davidson |
| Інноваційна стратегія | Постійне створення нових рішень і продуктів | R&D, Agile, Design Thinking | Tesla, Google |
| Коопераційна стратегія | Партнерство з іншими компаніями задля синергії | Альянси, спільні проекти, франчайзинг | Sony-Ericsson |
| Цифрова стратегія | Використання даних і технологій для створення переваг | Big Data, AI, аналітика, CRM | Amazon, Netflix |
| Гібридна стратегія | Поєднання кількох підходів для гнучкості | Balanced Scorecard, стратегічне міксування | IKEA, Samsung |

Джерело: складено автором

Ця класифікація демонструє, що сучасні підприємства все рідше обмежуються одним типом стратегії. Замість цього вони створюють комплексні гібридні стратегії, які одночасно охоплюють декілька підходів.

У сучасних умовах глобальної конкуренції конкурентна стратегія підприємства набуває нового змісту - вона вже не лише засіб досягнення економічної вигоди, а комплексна система формування стійких переваг, що

охоплює всі рівні управління. Це не статичний документ, а гнучка модель, яка постійно адаптується до змін у технологічному, ринковому та соціальному середовищі. В епоху цифровізації вирішальним чинником конкурентоспроможності стає здатність підприємства швидко адаптуватися до нових умов і формувати власні правила гри.

Сучасна конкурентна стратегія поєднує аналітичне мислення, інноваційність, маркетингову орієнтацію та організаційну культуру. Її мета - створити унікальну комбінацію цінностей, що забезпечує підприємству відмінність у сприйнятті споживачів і партнерів. Одним із ключових елементів ефективності стає орієнтація на знання та інформацію: саме вміння збирати, аналізувати та використовувати дані дозволяє компанії приймати точні рішення, прогнозувати попит і формувати персоналізовані пропозиції. Таким чином, стратегія перетворюється на механізм управління знаннями.

Важливу роль у сучасній стратегії відіграють інновації, що охоплюють не лише продукти, а й організаційну структуру, маркетинг, комунікації та корпоративну культуру. Інноваційність стає способом мислення, який дозволяє компанії випереджати ринок і створювати нові ніші. Найбільш ефективними є стратегії, що поєднують інноваційний та маркетинговий підходи, адже маркетинг забезпечує глибоке розуміння потреб споживачів і надає стратегії гнучкість. [4]

У центрі стратегічного управління - клієнтоцентризм. Підприємства, орієнтовані на формування довгострокових відносин із клієнтами, використовують сучасні цифрові інструменти: аналітику великих даних, CRM-системи, прогнозування попиту. Це забезпечує високу адаптивність бізнесу, необхідну для збереження конкурентоспроможності.

Конкурентна стратегія також тісно пов'язана з корпоративною культурою. Без відповідних цінностей і поведінкових моделей будь-яка стратегія залишається декларацією. Компанії, що підтримують культуру інновацій, навчання та відкритості, формують внутрішню стійкість, яка дозволяє їм протистояти зовнішньому тиску.

Стратегічна гнучкість стає ще одним визначальним чинником. Вона означає здатність підприємства швидко коригувати свої дії відповідно до змін середовища, зберігаючи ключові переваги. Ефективна стратегія сьогодні включає також соціальну та екологічну відповідальність - фактори, які формують довіру споживачів і стають частиною стратегічного капіталу компанії.

У центрі сучасного стратегічного мислення - створення цінності. Компанії конкурують не лише ціною чи продуктом, а здатністю створювати унікальний клієнтський досвід, який формує емоційний і раціональний зв'язок із брендом.

Отже, конкурентна стратегія є основою цілісного стратегічного розвитку підприємства. Вона поєднує економічні, інформаційні, культурні та соціальні аспекти управління, забезпечуючи здатність не лише реагувати на зміни, а й формувати власну реальність. Її ефективність визначається інтеграцією аналітики, інновацій, маркетингу та соціальної відповідальності в єдину систему управління. Саме така стратегія забезпечує стабільність, розвиток і довгострокову конкурентну силу підприємства в умовах постійних трансформацій ринку.

1.2. Теоретичні підходи до класифікації, вибору та реалізації конкурентних стратегій підприємств

У сучасній економічній системі підприємства функціонують у середовищі, яке характеризується високою мінливістю структур ринку, динамічністю споживчих преференцій та непередбачуваністю зовнішніх чинників. Це зумовлює необхідність формування конкурентних стратегій не як разових рішень або елементів маркетингової політики, а як комплексної, системно інтегрованої моделі розвитку підприємства. Конкурентна стратегія в такому контексті виступає не просто механізмом здобуття переваг у конкуренції, а основою довгострокового позиціонування, яка визначає траєкторію еволюції бізнес-моделі, напрям формування компетенцій, структуру внутрішньої взаємодії та характер зовнішніх партнерських зв'язків.

Підхід до класифікації конкурентних стратегій у науковій літературі зазнав суттєвих трансформацій. Якщо на ранніх етапах досліджень домінували моделі, що базувались на аналізі структури галузі, то нині пріоритет отримують концепції, які враховують внутрішні можливості підприємства, його здатність до навчання, інноваційності, побудови взаємодій в межах ринкових екосистем. Саме синтез ринково-позиційного, ресурсно-компетентнісного та динамічного підходу дозволяє класифікувати стратегії не лише за типами, але й за логікою їх формування та реалізації [5].

Ринково-позиційний підхід визначає вибір стратегії через оцінку структури ринку, інтенсивності конкуренції, бар'єрів входу та сили покупців і постачальників. У його основі лежить пошук такого положення підприємства у галузевій структурі, яке забезпечує можливість отримання економічної вигоди за рахунок контролю над ключовими елементами конкурентного простору. У свою чергу, ресурсно-компетентнісний підхід акцентує увагу на внутрішніх можливостях підприємства: унікальності знань, технологій, компетенцій персоналу, корпоративній культурі, швидкості прийняття рішень. У його межах конкурентна перевага розглядається як наслідок ефективної комбінації матеріальних, фінансових та інтелектуальних ресурсів. Динамічний підхід підкреслює здатність підприємства не просто володіти ресурсами, а постійно переосмислювати їх роль, оновлювати компетенції, адаптувати внутрішню систему до ринкових змін. Класифікація конкурентних стратегій із урахуванням цих підходів подана у таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Порівняння основних підходів до формування конкурентної стратегії підприємства

| Критерій порівняння | Ринково-позиційний підхід | Ресурсно-компетентнісний підхід | Динамічний підхід |
|--|--------------------------------------|--|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Основний критерій стратегічного вибору | Ринкова позиція відносно конкурентів | Наявність унікальних компетенцій та ресурсів | Здатність до адаптації, навчання та інновацій |

Продовження таблиці 1.5

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|-------------------------------|--|--|--|
| Ключове питання | «Де ми конкуруємо?» | «Чим ми конкуруємо?» | «Як ми підтримуємо перевагу в умовах змін?» |
| Джерело конкурентної переваги | Бар'єри входу, структура ринку | Рідкісні та важкокопійовані ресурси | Гнучкість, швидкість реакції, інноваційність |
| Типовий інструментарій | Аналіз галузі, позиціонування, вибір сегментів | VRIO, стратегічний аудит ресурсів, управління знаннями | Управління змінами, agile-підходи, екосистемне партнерство |

Джерело: складено на основі: [6]

Таким чином, ефективність конкурентної стратегії визначається не її формальним типом, а здатністю підприємства інтегрувати зовнішній аналіз, внутрішній потенціал та механізм адаптації. Стратегія має одночасно забезпечувати позицію на ринку, розвиток компетенцій та довгострокову здатність реагувати на зміни.

Подальший розвиток концепції конкурентної стратегії пов'язаний із питанням вибору стратегічного напрямку в умовах багатоваріантності ринкових рішень. Важливим є те, що вибір стратегії не може здійснюватися виключно на основі зовнішнього середовища або лише на основі внутрішніх можливостей підприємства: він завжди знаходиться на перетині двох вимірів – ринкових умов та потенціалу організації. Саме тому процес вибору конкурентної стратегії розглядається як логічна послідовність оцінки, порівняння та узгодження ринкових можливостей і ресурсної бази підприємства.

З цієї позиції стратегічний вибір є водночас і аналітичним, і ціннісним рішенням. Аналітичним оскільки спирається на системні методи оцінки середовища, таких як PESTEL-аналіз, оцінка сили конкурентів, аналіз привабливості ринку, дослідження поведінки споживачів. Ціннісним – тому що остаточний вибір визначає напрям розвитку організації, її культурну ідентичність, стиль керівництва, структуру комунікацій і навіть внутрішній характер взаємодії між працівниками. Вибір конкурентної стратегії – це завжди вибір довгострокової

логіки майбутнього підприємства, у якій воно формує власну траєкторію розвитку.

Процес вибору стратегії ускладнюється, коли підприємству потрібно не лише закріпитися на ринку, а й зберігати конкурентну перевагу тривалий час. Це пов'язано з концепцією стійких конкурентних переваг, що базуються на унікальних, важко відтворюваних ресурсах - технологіях, знаннях, організаційних процесах. Стратегія є ефективною тоді, коли вона враховує ринкові умови та водночас спирається на внутрішню унікальність підприємства.

Ця логіка знаходить відображення у моделі VRIO, що використовується для визначення стійкості конкурентної переваги. Якщо ресурс є цінним, рідкісним, захищеним від імітації і організаційно інтегрованим у систему управління, він формує основу стратегії. І навпаки, відсутність хоча б одного з цих критеріїв робить перевагу тимчасовою і такою, що легко копіюється.

Таблиця 1.6

Модель VRIO як інструмент визначення джерел стійкої конкурентної переваги підприємства

| Критерій | Питання для оцінки | Результат за наявності критерію | Стратегічний ефект |
|-------------------------------------|--|---------------------------------|---------------------------------|
| Цінність (Value) | Чи створює ресурс додану цінність для споживача? | Так | Посилення ринкової позиції |
| Рідкісність (Rarity) | Чи є ресурс у конкурентів? | Ні | Формування унікальності |
| Неможливість імітації (Imitability) | Чи легко конкурентам відтворити ресурс? | Ні | Стійкість переваги |
| Організованість (Organization) | Чи підтримує організація ефективне використання ресурсу? | Так | Максимізація ефекту від ресурсу |

Джерело складено на основі: [7].

Вибір конкурентної стратегії завжди має враховувати стратегічний простір можливостей, тобто доступні підприємству траєкторії розвитку. Цей простір визначається трьома взаємопов'язаними вимірами: інтенсивністю конкуренції в галузі, рівнем технологічних змін та еластичністю попиту. Чим вищою є

швидкість змін на ринку, тим більшої ваги набувають інноваційні та адаптивні стратегії. Якщо ж ринок є зрілим і стабільним, переважними стають стратегії ефективності та оптимізації витрат.

З огляду на це, класифікація конкурентних стратегій не може бути універсальною або статичною. Вона повинна враховувати рівень зрілості галузі, структуру бізнес-моделі та стратегічні цілі підприємства. Саме тому сучасні дослідники пропонують здійснювати вибір стратегії на основі портфельних моделей, таких як матриця GE/McKinsey, яка дозволяє врахувати не лише привабливість ринку, але й конкурентоспроможність підприємства. Дивитись таблицю 1.7 Матриця GE/McKinsey.

Таблиця 1.7

Матриця GE/McKinsey як інструмент стратегічного вибору

| Рівень привабливості ринку | Низька конкурентна позиція | Середня конкурентна позиція | Висока конкурентна позиція |
|----------------------------|---------------------------------|-----------------------------|----------------------------|
| Висока | Обережне інвестування з умовами | Вибіркове зростання | Агресивне зростання |
| Середня | Локальна підтримка позицій | Вибірковий розвиток | Інвестиційне зміцнення |
| Низька | Вихід з ринку або скорочення | Обмежене підтримання | Підтримка поки вигідно |

Джерело складено на основі: [8].

Матриця дозволяє визначити, чи доцільно підприємству інвестувати в розширення присутності на певному ринку, чи краще переключити ресурси в альтернативні напрями. Це особливо важливо у випадку підприємств, що функціонують у багатопродуктному або багато сегментному середовищі. Вибір стратегії в такому випадку стає портфельним, тобто підприємство може одночасно застосовувати кілька стратегічних моделей у різних сегментах ринку.

Реалізація конкурентної стратегії є завершальним, але водночас і найбільш складним етапом стратегічного управління, оскільки саме на цьому етапі стратегічні наміри переходять у конкретні дії, процеси, поведінкові моделі та економічні результати. Якщо формування стратегії може розглядатися як аналітична та когнітивна діяльність, то її реалізація є насамперед управлінсько-організаційним процесом, що потребує узгодженості ресурсів, мотиваційних

механізмів та управлінських компетенцій. Від ефективності реалізації залежить здатність підприємства перетворювати власні конкурентні переваги на стійкі ринкові позиції.

Реалізація конкурентної стратегії передбачає трансформацію організаційної структури таким чином, щоб вона відповідала обраному вектору розвитку. Якщо стратегія спрямована на зростання та розширення ринкової присутності, організаційна структура набуває більш гнучкого, децентралізованого характеру, що забезпечує оперативність прийняття рішень та швидку адаптацію під потреби ринку. Якщо ж стратегія зорієнтована на оптимізацію та зміцнення внутрішніх процесів, більш ефективними виявляються ієрархічні або функціонально інтегровані структури. Таким чином, структура є не лише «каркасом» організації, але й механізмом, через який стратегія втілюється у діяльність.

Ключовим аспектом реалізації стратегії є корпоративна культура, яка виконує роль поведінкового каркаса. Вона визначає, наскільки працівники ідентифікують себе із стратегічними цілями підприємства, чи готові вони до змін, чи існує в організації атмосфера довіри, взаємної підтримки та проактивності. Корпоративна культура виступає середовищем, яке або сприяє стратегічним трансформаціям, або, навпаки, блокує їх. Саме тому підприємства, які прагнуть досягти стабільної конкурентної переваги, приділяють увагу формуванню культури навчання, відкритості та інноваційності. Компанія, в якій працівники звикли діяти за шаблонами та уникали ризику, не здатна вчасно реагувати на зміни ринку і реалізовувати стратегії розвитку, навіть за умов наявності достатніх ресурсів. [9]

Не менш вадливим компонентом реалізації стратегії є система мотивації, яка повинна бути налаштована так, щоб забезпечувати не лише виконання операційних завдань, але й досягнення стратегічних цілей. Це означає, що система мотивації повинна містити довгострокові стимули, які формують у персоналу інтерес до розвитку підприємства, відповідальність за результат та зацікавленість у підвищенні власної компетентності. Підприємства, які

обмежуються виключно короткостроковими бонусами, ризикують втратити стратегічний фокус, оскільки персонал буде орієнтуватися на досягнення негайних, а не довгострокових результатів. Ефективна система мотивації узгоджує інтереси працівників, менеджменту та власників підприємства [10].

Реалізація стратегії неможлива без системи стратегічного контролінгу, який забезпечує моніторинг результатів та коригування дій відповідно до змін середовища. Стратегічний контролінг передбачає встановлення та аналіз ключових показників ефективності, що охоплює фінансові результати, рівень розвитку ресурсів, якість процесів, інноваційність, клієнтську лояльність, внутрішню ефективність та позиціонування на ринку. Якщо традиційний контроль орієнтований на оцінку «що зроблено», то стратегічний контролінг оцінює наслідки дії відповідно до стратегічній траєкторії розвитку та чи зберігається можливість досягнення цілей у майбутньому.

Важливою характеристикою сучасної стратегії є її циклічність. Стратегія не є раз і назавжди встановленим документом; вона має переглядатися відповідно до змін ринкової ситуації, внутрішніх можливостей підприємства та появи нових технологічних можливостей. Такий підхід відповідає концепції динамічних здібностей, які забезпечують здатність підприємства змінюватися швидше, ніж змінюється середовище.

Таблиця 1.8

Елементи системи стратегічної реалізації та їх вплив на конкурентні результати підприємства

| Елемент реалізації стратегії | Характер впливу на конкурентоспроможність | Очікуваний результат |
|------------------------------|---|--|
| Організаційна структура | Забезпечує швидкість та узгодженість управлінських рішень | Підвищення адаптивності та керованості |
| Корпоративна культура | Формує модель поведінки та сприйняття змін | Підтримка стратегічних трансформацій |
| Система мотивації | Узгоджує інтереси персоналу зі стратегічними цілями | Зростання залученості та відповідальності |
| Стратегічний контролінг | Забезпечує моніторинг і коригування стратегії | Стійкість до змін середовища та зниження ризиків |

Джерело: складено автором

Таким чином, реалізація конкурентної стратегії - це комплексний процес, що охоплює не лише впровадження рішень, а й створення умов для їх ефективної реалізації. Стратегія дає результат лише тоді, коли організаційна структура, корпоративна культура, система мотивації та контролінг перебувають у гармонійній відповідності. Узгодженість цих елементів формує основу стійкої конкурентної переваги, яка не зникає під впливом змін середовища, а посилюється завдяки здатності підприємства до розвитку [11].

Отже, конкурентна стратегія є результатом глибокого аналізу ринкового середовища, ресурсного потенціалу та здатності підприємства адаптуватися до змін. Вона формує основу створення стійких переваг, що ґрунтуються як на орієнтації на потреби ринку, так і на розвитку ключових внутрішніх компетенцій. Стратегічна стабільність можлива лише за умов постійного моніторингу зовнішніх тенденцій та власної ринкової позиції. Ефективна стратегія повинна відповідати реальним можливостям підприємства і бути узгодженою з його поточним станом та перспективами розвитку [12].

Тому наступним кроком є дослідження методологічних підходів та інструментів оцінювання конкурентного середовища і стратегічного потенціалу підприємства, що дозволить визначити його стратегічний тип поведінки, оцінити ефективність рішень і сформуванню основу для подальшого вдосконалення конкурентної позиції.

1.3 Методологічні підходи та інструменти оцінювання конкурентного середовища і стратегічного потенціалу підприємства

Оцінювання конкурентного середовища та стратегічного потенціалу підприємства є основою обґрунтованого формування конкурентної стратегії, оскільки дозволяє визначити реальні умови функціонування на ринку, силу конкурентного тиску, а також внутрішньої можливості організації створювати і підтримувати конкурентні переваги. У сучасних ринкових умовах конкуренція набуває багатовимірного характеру: змагання відбувається не лише між

окремими підприємствами, а між бізнес-моделями, сервісними екосистемами, технологічними платформами та мережами взаємодії. Тому аналіз має бути спрямований не лише на опис ситуації, а на розуміння механізмів впливу, динаміки змін і потенційних точок стратегічного зростання.

Одним із найбільш фундаментальних аналітичних інструментів є модель п'яти конкурентних сил М. Портера, яка дозволяє визначити, під яким видом тиску перебуває підприємство та які загрози і можливості формують в його конкурентному полі.

1. Суперництво між існуючими конкурентами.

Ця сила визначає інтенсивність прямої конкуренції за споживача. Вона посилюється, тоді коли продукти є подібними, споживач сприймає альтернативи як рівнозначні, а вихід із ринку для компаній є дорогим або неможливим. У таких умовах підприємства змушені постійно вдосконалювати свою ціннісну пропозицію, формуючи не стільки нижчу ціну, скільки більш виразний і змістовний споживчий досвід. Тому стратегічна перевага виникає не внаслідок одномоментних дій, а завдяки здатності підприємства безперервно розвивати продукт і сервіс.

2. Загроза входу нових конкурентів.

Якщо бар'єри входу до галузі низькі, навіть сильні ринкові позиції стають тимчасовими. Ринок з низькими бар'єрами характеризується швидкою зміною лідерів і високою стратегічною нестабільністю. Навпаки, високі бар'єри – технологічні, фінансові, регуляторні або репутаційні – забезпечують підприємству стабільність і простір для довгострокового планування. У такому випадку стратегічний акцент змінюється з «конкуренції проти інших» на створення вхідних перепон для потенційних гравців, наприклад через інновації, стандарти якості, партнерські мережі або розширення брендової капіталізації.

3. Влада постачальників.

Постачальники можуть впливати на собівартість, якість і стабільність операційних процесів підприємства. Якщо ключові ресурси або технології контролюються обмеженим числом постачальників, підприємство потрапляє в

залежність, що зменшує його стратегічну свободу. Зниження впливу постачальників досягається диференціацією джерел постачання, вертикальною інтеграцією або розвитком власних технологічних можливостей. Важливим показником є ступінь заміності ресурсу: чим він нижчий – тим вища ринкова влада постачальника.

4. Влада покупців.

Покупець отримує силу у ситуаціях, коли має доступ до інформації, широкий вибір альтернатив і низькі втрати переходу до конкурента. Сьогодні влада споживача зростає завдяки діджиталізації, прозорості ринкових позицій та високій швидкості обміну інформацією. У таких умовах підприємство має конкурувати не ціною, а цінністю насиченістю пропозиції: сервісною гнучкістю, кастомізацією, брендовою ідентичністю або формуванням емоційних переваг.

5. Загроза товарів-замінників.

Замінники змінюють привали гри, навіть якщо не належать до тієї самої галузі. Вони загрожують не продукту, а функції, яку продукт виконує для споживача. Якщо підприємство розглядає свою пропозицію вузько – лише через товарну категорію – воно може прогледіти стратегічну загрозу. Тому важливим елементом стратегічного мислення інтерпретація своєї пропозиції через систему цінності, а не фізичні характеристики продукту.

Окрім моделі Портера, аналіз конкурентного середовища має спиратися на комплексний методологічний підхід, що поєднує структурні, інституційні та компетентнісні фактори. PESTEL-аналіз дозволяє виявити макроринкові детермінанти розвитку галузі: політичні умови, економічну кон'юнктуру, соціальні тренди, технологічні інновації, екологічні вимоги та законодавчі обмеження. Цей інструмент дозволяє зрозуміти, в межах якого поля можливостей буде формуватися стратегія.

Аналіз стратегічних груп структурує конкурентів за подібністю стратегій, масштабів діяльності та рівня технологічності, дозволяють визначити конкурентні ніші та точки позиціонування. Виділення ключових факторів успіху

галузі дозволяє встановити, які компетенції є визначальними для утримання конкурентних позицій [13].

Оцінювання стратегічного потенціалу підприємства включає аналіз ланцюга створення цінності (Value Chain) для визначення джерел сформованої цінності та резервів зростання; перевірку стратегічної відповідності (Strategic Fit) між ресурсами, структурою та обраними стратегічними цілями; а також оцінювання динамічних здібностей, що відображають можливість підприємства адаптуватися, навчатися та оновлювати конкурентні переваги в довгостроковій перспективі.

Таким чином, оцінювання конкурентного середовища та стратегічного потенціалу підприємства має здійснюватися комплексно - через поєднання структурних моделей конкурентної взаємодії з аналізом макросередовища та внутрішніх ресурсно-компетентнісних можливостей. Саме інтеграція цих підходів дозволяє сформувати цілісну й адаптивну конкурентну стратегію, орієнтовану на довгострокове зміцнення ринкових позицій підприємства.

Висновки до першого розділу

Узагальнюючи теоретичні положення розділу, можна стверджувати, що конкурентна стратегія є фундаментом довгострокового розвитку підприємства та формування його позиції на ринку. Вона визначає не лише спосіб протидії конкурентам, але й підхід до створення цінності, управління ресурсами та вибудовуванням взаємодії зі споживачами. У сучасних умовах конкуренція охоплює не просто якість товару чи рівень цін, а ширший спектр аспектів: інноваційність, сервісну модель, гнучкість бізнес-процесів та здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Ключовим є усвідомлення того, що стратегія формується на основі поєднання зовнішнього аналізу ринкової ситуації та внутрішньої оцінки стратегічного потенціалу підприємства. Модель п'яти сил Портера дозволяє зрозуміти структуру конкретного тиску та визначити, які саме ринкові сили

впливають на підприємство найсильніше. Водночас аналіз внутрішніх ресурсів, компетенцій і організаційних можливостей показує, наскільки підприємство здатне реалізувати обрану стратегічну модель та підтримувати конкурентні переваги протягом часу.

Стратегічні рішення набувають ефективності лише тоді, коли ринкові можливості та внутрішні сильні сторони взаємно підсилюють одна одну. Тому конкурентна стратегія не може бути випадковою чи копійованою – вона має базуватися на реалістичній оцінці ринку, глибокому розумінні власного потенціалу та готовності до адаптації.

Таким чином, теоретичні аспекти, розкриті в першому розділі, створюють методологічне підґрунтя для подальшого аналізу реального стану підприємства, його конкурентоспроможності та діагностики поточної стратегії. Це забезпечує логічний перехід до аналітичної частини дослідження, де теоретичні положення отримують практичного застосування.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ТА МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «МЕГАТРЕЙД ІТ НА РИНКУ ІТ-ДИСТРИБ'ЮЦІЇ УКРАЇНИ

2.1. Загальний опис та характеристика діяльності ТОВ «Мегатрейд ІТ»

Компанія «Мегатрейд ІТ» є одним із провідників українських проектних дистриб'юторів у сфері інформаційних технологій, діяльність якого охоплює постачання обладнання, програмного забезпечення, розробку індивідуальних технічних рішень, консультаційний супровід, сервісне обслуговування та навчально-технічну підтримку партнерів. Компанія працює на ринку України вже понад 29 років, що забезпечило їй стабільну репутацію, розгалужену партнерську мережу та високий рівень довіри з боку міжнародних виробників і корпоративних клієнтів. Компанія була заснована 13 травня 1996 року відомим українським підприємцем Олександром Юрійовичем Кардаковим та стала ключовим елементом формування сучасного ІТ-ринку України. Стратегія компанії від початку спиралася на довгострокові цілі: розвиток технологічної експертизи, побудову тісних відносин з постачальниками та стимулювання професійного росту персоналу та партнерів. З роками «Мегатрейд» зберіг і розширив ці принципи, сформувавши системну філософію.

Компанія «Мегатрейд» виступає не просто постачальником товарів – її модель функціонування побудована на принципі Value Added Distribution (VAD) - дистрибуції з доданою вартістю. Тобто, коли ключова цінність генерується через експертну підтримку, інженерні сервіси та проектну координацію. Це визначає її роль як проектного дистриб'ютора, здатного брати відповідальність за технічну складову проектів, допомагати партнерам у формуванні архітектури рішення і забезпечувати післяпродажний супровід у зрозумілому й прогнозованому циклі.

«Мегатрейд» - один з найбільших українських проєктних дистриб'юторів із 29-річним досвідом, що забезпечує комплексне постачання, всебічну технічну підтримку обладнання та програмного забезпечення для понад 50 світових вендорів на всіх етапах реалізації проєкту, а також сервісну підтримку широкого спектра обладнання. Здійснює дистрибуцію та сервісну підтримку за такими основними напрямками: мережне обладнання; сервери та СХД; ПЗ для бізнесу та хмар; системи друку та документообігу; СКС та інфраструктура ЦОД; системи електроживлення; відеоспостереження; системи контролю доступу; рішення для силових структур. «Мегатрейд» є офіційним дистриб'ютором в Україні провідних світових ІТ-виробників: Allied Telesis, Asus, Aten, Atos, Automation Anywhere, Belden, Cisco, Commscope Ruckus, Conteg, Delta, Eaton, Ecotap, Elinta, Engenius, FS Group, Hitachi, Image Access, Infoblox, Keenetic, Lande, Microsoft, NetApp, Nvent Shroff, Panduit, Plockmatic Group, Ricoh, Sato, Simon, Smartoptics, Smiddle, Synology, Teramind тощо. [19]

Місія компанії - удосконалення комплексних ІТ-рішень.

Підприємство має NDA (договір про нерозголошення комерційної таємниці), воно підписується з працівниками, партнерами, студентами, які проходять практику та іншими 3-ми сторонами. Тобто інформація, яка отримана від працівників, з документів компанії не може бути розголошена. Матеріал, який надається в кваліфікаційній роботі взятий з доступних та правомірних ресурсів, а саме сайту компанії, сторінок в соціальних мережах, статтях та публікаціях із загальнодоступних ресурсів або при спілкуванні із співробітниками компанії із зазначенням, що дані будуть використані в написанні кваліфікаційної роботи.

Компанія «Мегатрейд» здійснює свою діяльність тільки через партнерську мережу системних інтеграторів, реселерів, сервіс-провайдерів та розробників програмного забезпечення (ПЗ). Тобто не продає та не реалізує товари та послуги для підприємств, які далі в рамках проєктів реалізують куплене у «Мегатрейд» кінцевому споживачеві. Клієнти цієї компанії називаються партнерами, а клієнти партнерів – кінцеві споживачі. В даному випадку продажі відбуваються напряму

кінцевому споживачеві, це передбачено контрактами з виробниками по вказаному напрямку. Діяльність «Мегатрейд ІТ» спрямована на встановлення з партнерами довгострокових взаємовигідних відносин, що базується на бездоганній репутації, професіоналізмі, повазі та довірі. До переваг компанії варто віднести наступне:

- Динамічний розвиток на українському ринку з 1996 року;
- Багаторічна співпраця з лідерами у виробництві обладнання та програмного забезпечення для побудови ІТ-інфраструктури будь-якого рівня складності;
- Підтримка актуального асортименту обладнання на складі;
- Конкурентні ціни та гнучка фінансова політика;
- Інформаційна, технічна та проєктна підтримка партнерів кваліфікованим персоналом компанії;
- Програми розвитку партнерів (семінари, навчання, авторизації, сертифікації, щорічні партнерські конференції, допомога у проведенні регіональних заходів);
- Демонстрація, тестування, технічна експертиза рішень та навчання партнерів;
- Ефективна логістика та гарантоване постачання обладнання для проєктів на замовлення партнера;
- Оперативна доставка по Україні;
- Власний сервісний центр та якісна сервісна мережа по Україні;
- Електронна система замовлень.

Представництва компанії існують в Україні, Грузії, Азербайджані, країнах Балтії, а саме в Литві. Компанія не обмежує наведеними ринками та планує діяльність і в інших країнах.

Компанія належить до середнього бізнесу, який працює в сегменті B2B, чисельність співробітників від 50 до 250 чоловік.

Компанія «Мегатрейд ІТ» активно інтегрує сучасні електронні системи управління взаємовідносинами з партнерами та клієнтами. Одним із ключових

інструментів є CRM-система, яка дозволяє вести комплексний облік партнерів, контролювати процеси продажів та обробку запитів, а також автоматизувати завдання для сейлз-команди та технічних фахівців. Впровадження та підтримка CRM системи потребує значних фінансових та організаційних ресурсів, регулярної підтримки від виробника програмного забезпечення, а також системної роботи всього персоналу компанії. Використання цього інструменту дозволяє компанії «Мегатрейд ІТ» оперативно реагувати на запити партнерів, оптимально розподіляти навантаження між інженерами, прогнозувати складські залишки та планувати закупівлі, що забезпечує безперебійне виконання проєктів та високу якість обслуговування.

Окрім CRM, компанія активно застосовує електронну пошту та інші цифрові канали комунікації, які забезпечують своєчасну взаємодію з партнерами та внутрішніми підрозділами. Постійно впроваджуються нові програмні рішення, що прискорюють обробку замовлень, дозволяють вести аналітику завантаженості технічного персоналу та оцінювати ефективність виконання проєктів. Всі технологічні інновації та програмні продукти впроваджуються після ретельного обґрунтування економічної доцільності, що гарантує стабільний і продуманий розвиток компанії.

Штат компанії відзначається стабільністю та високим рівнем співробітників. Кадрова політика «Мегатрейд ІТ» спрямована на збереження ключових фахівців, які за нинішньою ситуацією в країні бронюються та розвиток молодих талантів. Персонал компанії включає інженерно-технічних спеціалістів, сейл-менеджерів, фінансистів, аналітиків, логістів, програмістів та багато інших професіоналів, які тісно взаємодіють для забезпечення реалізації проєктів будь-якої складності. Компанія активно підтримує міжгенераційний обмін знаннями: досвідчені співробітники передають знання молодим фахівцям, що дозволяє останнім швидко інтегруватися в робочі процеси та ставати повноправними членами команди. Важливо, що компанія «Мегатрейд ІТ» дотримується політики гендерної рівності, і понад 40% співробітників компанії – жінки, що є вагомим показником для сфери ІТ.

В свою чергу, департамент маркетингу компанії організований як потужна професійна команда, що забезпечує комплексне просування продуктів та послуг. Основу департаменту становить директор з маркетингу, який визначає стратегію та ключові напрямки діяльності. Його підтримує проектний маркетолог, який відповідає за планування та реалізацію маркетингових кампаній, а також спеціалісти з інтернет-маркетингу, контенту та CRM, які інтегрують маркетингові інструменти із системою управління партнерами. Крім того, у разі необхідності компанія залучає дизайнерів, редакторів, журналістів та інших зовнішніх спеціалістів, що дозволяє реалізувати великі масштабні проекти та забезпечує високий рівень креативності у промоційній діяльності. Департамент маркетингу активно взаємодіє з продакт-менеджерами, що дозволяє максимально точно позиціонувати продукти на ринку, адаптувати комунікації під потреби партнерів та кінцевих споживачів, а також оперативно реагувати на зміни ринкового попиту.

Маркетингова діяльність компанії «Мегатрейд ІТ» спрямована на підтримку та розвиток партнерської мережі, а також на підвищення впізнаваності бренду. Команда департаменту регулярно організовує навчальні семінари, вебінари та тренінги для партнерів, забезпечує проведення сертифікаційних програм, а також координує участь компанії у виставках, конференціях та інших професійних заходах. Водночас активно застосовується цифрові інструменти: контент-маркетинг, SEO, e-mail розсилки, таргетована реклама та соціальні мережі, що дозволяє залучити нових партнерів та утримувати існуючих. Особлива увага приділяється демонстрації продукції, тестуванню обладнання та наданню консультаційної та проектної підтримки на всіх етапах взаємодії з партнерами.

«Мегатрейд», класична та в міру прогресивна сучасна компанія, яка на постійній основі розвивається, підписує нові угоди, має професійних працівників, дбає та приділяє увагу підвищенню кваліфікації своїх співробітників та наданню їм можливостей для професійного зростання, щоб невеликими кроками ставати більш вагомим учасником ринку ІТ-дистрибуції в

Україні. Компанія має стратегію розвитку, яка ґрунтується на трьох основних принципах: інноваційності, клієнтоорієнтованості, професіоналізмі та окремо на досвіді працівників. Компанія активно впроваджує новітні технології у свою діяльність, що дозволяє їй залишатись на вістрі технологічного прогресу. [20].

Офіційний сайт компанії «Мегатрейд ІТ» виконаний з орієнтацією на сучасні стандарти веб-дизайну, користувацький досвід та функціональність. Дизайн ресурсу поєднує простоту та естетичність, використовуючи фірмовий зелений колір, як символ життя, розвитку та стабільності. Інтерфейс сайту дозволяє користувачеві легко орієнтуватися: кожен розділ органічно інтегрований і містить всю необхідну інформацію. Розділи сайту не лише інформативні, але й інтерактивні, з можливістю швидкого доступу до каталогу продукції, оформлення замовлень, перегляду сервісних послуг, акцій та новин. Каталог товарів структурований таким чином, що користувач може швидко знайти необхідний продукт, переглянути його характеристики, порівняти моделі, подивитись відео та уточнити наявність на складі. Додатково, сайт підтримує інтеграцію з CRM, що дозволяє обробляти запити партнерів у режимі реального часу, формувати звіти, контролювати виконання замовлень та підтримувати комунікацію на високому рівні. Сайт також активно використовується для освітніх і просвітницьких цілей: через нього партнери можуть отримувати доступ до навчальних матеріалів, технічних рекомендацій, анонсів вебінарів та сертифікаційних програм [21].

Асортимент продукції компанії є комплексним і охоплює рішення для малих, середніх та великих підприємств. Основні категорії продукції включають:

- Активне мережне обладнання: маршрутизатори, комутатори, точки доступу, мережеві контролери;
- Системи зберігання даних та серверне обладнання: сервери, СХД, системи резервного копіювання;
- Програмне забезпечення: корпоративні пакети, спеціалізоване програмне забезпечення, хмарні сервіси;

- Комплексні системи безпеки: відеоспостереження, контроль доступу, системи відео-аналітики;
- Кабельні системи та аксесуари, телекомунікаційні шафи, електрофурнітура, інструменти та тестери;
- Гарантоване та автономне електроживлення, зарядні станції для електромобілів;
- Обладнання для друку та післядрукарське обладнання, сканери, маркування та ідентифікація;
- Інтерактивні дошки, проектори, оптичні прилади;
- Спеціалізоване обладнання для силових структур.

Кожен продукт адаптовано під конкретні потреби сегментів ринку – від корпоративних компаній до державних установ. Асортимент формується з урахуванням актуальності, технічних характеристик, можливостей інтеграції у проекти партнерів та відповідності світовим стандартам якості.

Завдяки поєднанню висококваліфікованого персоналу, сучасних технологій управління, структурованого маркетингу та широкого портфеля продукції «Мегатрейд ІТ» залишається провідним проектним дистриб'ютором на українському ринку ІТ, забезпечуючи надійне обслуговування партнерів та високу результативність реалізації проектів.

2.2. Дослідження конкурентного середовища та ринкової позиції ТОВ «Мегатрейд ІТ» на ринку ІТ-дистриб'юції України

Конкурентне середовище і позиція компанії на ринку проектних ІТ рішень. Компанія «Мегатрейд ІТ» зосереджує свою діяльність на двох стратегічно важливих ринках, які визначають її конкурентне позиціонування та потенціал зростання.

Перший стратегічний ринок – ринок проектної ІТ-дистрибуції представлений системними інтеграторами, які реалізують комплексні корпоративні, державні та телекомунікаційні проекти у сфері ІТ-інфраструктури.

На цьому ринку компанія ТОВ «Мегатрейд ІТ» виступає дистриб'ютором проєктних ІТ-рішень, до складу яких входять сервісні системи, системи зберігання даних, мережеве й телекомунікаційне обладнання, рішення з кібербезпеки, хмарні сервіси та енергетична інфраструктура. Цей сегмент формує основу цифрової трансформації бізнесу її держави, забезпечуючи стабільний попит на надійність, захищеність і масштабованість ІТ-інфраструктури.

Другий стратегічний ринок – ринок поліграфії та документообігу. Клієнтами компанії на цьому ринку виступають провідні друкарні, промислові підприємства, банки та корпоративні структури. Робота ведеться на пряму з кінцевим споживачем. У межах цього ринку ТОВ «Мегатрейд ІТ» виконує функцію дистриб'ютора поліграфічних рішень і систем документообігу, включаючи обладнання для промислового друку, офісні багатофункціональні пристрої, рішення для післядрукарської обробки та управління документообігом. Ринок характеризується стабільним попитом, тривалими життєвими циклами обладнання та високими вимогами до сервісної підтримки.

Таким чином, присутність «Мегатрейд ІТ» на цих двох ринках дозволяє одночасно поєднувати роботу у сфері високих технологій з динамічним розвитком (ІТ-дистрибуція) та у сегменті поліграфія. Це забезпечує збалансованість бізнес-моделі та стійкість до зовнішніх коливань. Структура цих ринків в діяльності «Мегатрейд ІТ» складає 93%-90% для ринку проєктної ІТ-дистрибуції до 10%-7% для ринку поліграфії та документообігу. Тому за основу дослідження в даній кваліфікаційній роботі буде розглянуто перший стратегічний ринок проєктної ІТ-дистрибуції, оскільки станом на зараз він є основним.

Конкурентне середовище ринку ІТ-дистрибуції України формується під впливом структурних змін у технологічній індустрії, високої динаміки цифрових трансформацій та зростаючої ролі інфраструктурних і хмарних рішень. У таких умовах конкретність визначається не тільки обсягами поставок і портфелями вендорів, а й здатністю дистриб'ютора виступати партнером, що формує

комплексну цінність: консалтинг, інжиніринг, сервісний супровід, інтеграція технологій та навчання партнерів. Тому ринок ІТ-дистриб'юції поступово зміщується від моделі простого оперування товарами потоками до моделі VAD (Value Added Distribution), що передбачає значно вищу додану вартість. У цій парадигмі функціонує ТОВ «Мегатрейд ІТ», яке позиціонує себе як компанія з високою інженерною та проектною компетенцією. Водночас ринок залишається висококонкурентним та інтенсивно насиченим гравцями, які мають потужні портфелі глобальних брендів і значний операційний досвід. Ключовими конкурентами «Мегатрейд ІТ» виступають компанії ELKO, ASBIS, МТІ, ERC і MUK - кожна з яких займає унікальну нішу і застосовує власну конкурентну стратегію. Саме взаємодія та перетин інтересів цих компаній формують структуру конкурентного тиску та визначають можливості для зайняття «Мегатрейд ІТ» оптимальної ринкової позиції.

Для детального аналізу конкурентів доцільно представити їхню базову характеристику у форматі порівняльної таблиці, після чого перейти до ґрунтовного та глибокого текстового аналізу кожного гравця.

Таблиця 2.1

Основні конкуренти компанії «Мегатрейд ІТ» на ринку ІТ-дистриб'юції та основні напрями діяльності і ключові вендори

| Компанія | Типи дистрибуції | Основні продуктові напрями | ТОП-10 вендорів |
|----------|------------------|---|---|
| ELKO | Box + VAD | ІТ-обладнання, сервери, ПЗ, мобільна електроніка | HPE, Dell, Microsoft, Lenovo, Cisco, Samsung, LG, APC, WD, Acer |
| ASBIS | Box + VAD | ПК-комплектуючі, сервери, мережі, смартфони | Intel, AMD, Seagate, WD, Microsoft, Acronis, Kingston, Logitech, Ubiquiti, Xerox |
| MTI | Box + VAD | Інфраструктура, мережі, ПЗ, дата-центри, мобільна техніка | HPE, Dell, Cisco, APC, Microsoft, Huawei, Lenovo, Fortinet, Veeam, VMware |
| ERC | Box + VAD | Системи зберігання, мережі, безпека, ПЗ | Cisco, HPE, Dell EMC, NetApp, Juniper, Fortinet, Aruba, APC, Radware, Check Point |
| MUK | VAD (фокус) | Проектна ІТ-дистрибуція, дата-центри, мережі, безпека | Cisco, NetApp, Veeam, HPE, Dell EMC, Fortinet, Oracle, Radware, VMware, Check Point |

Джерело: складено автором

Розглядаючи дані з таблиці, можна відзначити, що ринок має чітко сформовану структуру, де більшість компаній поєднують масову box-дистрибуцію та комплексну VAD-дистрибуцію, забезпечуючи тим самим універсальність своєї діяльності. У цій моделі ELKO, ASBIS, MTI та ERC є широкопрофільними дистриб'юторами, які працюють з великими обсягами товарних партій, мають розвинені логістичні центри та здатні забезпечувати ринок як масовими категоріями техніки, так і професійними рішеннями. На цьому фоні MUK та «Мегатрейд ІТ» виділяються як найбільш сфокусовані VAD-гравці, які роблять ставку на компетенцію, інженерну додану вартість і глибоку інтеграцію у процеси своїх партнерів.

ELKO займає одну з найпотужніших позицій у країні завдяки гігантському портфелю світових брендів, значним складським запасам і можливості контролювати великі товарні потоки. Компанія активно працює як з обладнанням корпоративного рівня, так і з масовою електронікою, що робить її одним з найбільших універсальних гравців. Її сила – масштаб, швидкість поставок і широта партнерської мережі. Проте саме масштабність стає також обмеженням: ELKO менш адаптивна до проектного сегменту, де характерною є необхідність кастомізованих рішень, індивідуальних конфігурацій та глибокого технічного супроводу. Там, де проектний клієнт потребує консультації, технічного передпроектного аудиту або побудови складної архітектури, компанія не завжди демонструє рівень гнукості, який є перевагою для «Мегатрейд ІТ» та MUK.

ASBIS має сильні компетенції в сегменті компонентів і сервісної техніки, виступаючи одним із найбільших імпортерів комплектуючих в Україні. Портфель ASBIS містить вендорів, які домінують у сегменті процесорів, накопичувачів та периферії. Однак у сегменті VAD ця компанія традиційно слабша, оскільки її основний бізнес історично був орієнтований саме на масові поставки комплектуючих, а не створення складних інфраструктурних рішень. Сама структура бізнесу ASBIS передбачає велике охоплення SMB-сегменту, але

слабше охоплення глибоких проєктних інсталяцій, що відкриває можливість «Мегатрейд ІТ» домінувати у цьому напрямі.

МТІ є сильним конкурентом на ринку інфраструктурних рішень, маючи потужний досвід роботи з корпоративними клієнтами та держсектором. Компанія може забезпечувати комплексні проєкти «під ключ» і працює з широким спектром глобальних виробників. Її сильні сторони – універсальність, високий рівень партнерств і добре налагоджена система управління проєктами. Проте МТІ працює у великій кількості сегментів одночасно, що знижує її фокусність. Висока розгалуженість напрямків діяльності призводить до того, що компанія не завжди може швидко реагувати на вузькоспеціалізовані запити інтеграторів, де ключовими є технічні консультації і висока швидкість прийняття рішень. Саме на таких запитах часто виграє «Мегатрейд ІТ», маючи гнучкішу структуру.

ERC традиційно спеціалізується на мережевих рішеннях, системах зберігання та кібербезпеці. Її сильними сторонами є вендорські контракти з лідерами інфраструктурного сегменту, а також компетентність у продуктових лінійках з фокусом на enterprise-рівень. ERC є одним з найважливіших конкурентів у сегменті безпеки, де компанія успішно співпрацює з Fortinet, Radware, Check Point та іншими брендами. Проте ERC, як і МТІ, більше орієнтований на великий корпоративний сегмент та держсектор і менш активний у розвитку середнього проєктного сегмента, який є однією з ключових ніш для «Мегатрейд ІТ». [24]

У структурі конкурентного середовища найбільш схожим за моделлю, спеціалізацією та глибиною експертизи є МУК. Компанія повністю відмовилася від box-дистрибуції та зробила ставку на глибоку проєктну експертизу. МУК має сильний технічний департамент, великий досвід реалізації складних інфраструктурних проєктів та наявність ексклюзивних партнерств із провідними вендорами VAD-сегменту. Саме МУК є найбільш прямим конкурентом «Мегатрейд ІТ» у питаннях проєктного інжинірингу, складних архітектурних рішень і корпоративної інфраструктури. [25]

У такому середовищі ТОВ «Мегатрейд ІТ» займає специфічну та стратегічно вигідну позицію. Компанія поєднує глибоку технічну компетентність із гнучкістю середнього за масштабом дистриб'ютора, що дозволяє працювати як із великими інтеграторами, так і з середніми компаніями, які потребують професійної допомоги в проектах. Портфель компанії орієнтований на ринки дата-центрів, віртуалізації, корпоративних мереж, безпеки та систем зберігання, що забезпечує компанії можливість займати позицію партнера у високотехнологічній інфраструктурі.

Конкурентне середовище ринку ІТ-дистриб'юці України характеризується високою цінністю кінцевого продукту (інфраструктурні та цифрові технології є основою функціонування сучасних організацій), так і обмеженою кількістю дистриб'юторів, здатних забезпечувати постачання на рівні корпоративних стандартів. Ринок сформувався як олігополітичний: кілька великих компаній зосереджують значну частку обсягів, але при цьому нестабільність політичної та економічної ситуації, зміни у глобальних ланцюгах постачання та трансформації у сфері технологій створюють постійні можливості для перерозподілу ринкових часток.

Висока конкуренція посилюється тим, що більшість гравців мають подібні вендорські портфелі, а відтак на перший план виходить не лише асортимент, а й рівень сервісу, швидкість комунікації, технічна компетентність, наявність сертифікованих фахівців, здатність розробляти комплексні архітектури рішень і супроводжувати проект до впровадження. Саме тому конкурентне середовище у сегменті VAD-дистрибуції більш схоже на ринок професійних послуг, ніж на класичний товарний ринок, що підсилює значення компетентності та репутації.

ELKO, ASBIS, MTI, ERC та MUK використовують різні підходи до конкуренції, але кожна з цих компаній відіграє важливу роль у формуванні загального тиску на ринок. ELKO формує конкуренцію за рахунок обсягів: її модель побудована на сильній логістиці, широкому асортименті та можливості швидко задовольняти масові та корпоративні потреби. ASBIS формує інтенсивну конкуренцію у сфері компонентів і серверної техніки, пропонуючи великий

обсяг товарів та конкурентні ціни. МТІ конкурує через масштабні проекти, активну участь у державних закупівлях і сильну партнерську базу у корпоративному сегменті. ERC формує конкуренцію у сфері мереж та кібербезпеки, працюючи з брендами, які є глобальними лідерами у сфері інформаційного захисту. MUK створює конкурентний тиск у сегменті високої VAD-експертизи, де виконує проекти, що вимагають технічної глибини та високої інженерної культури.

Попри зовнішню схожість, позицій цих компаній на ринку не є рівнозначним. Конкуренти розподілені на окремі стратегічні групи, і саме від належності до певної групи залежить характер взаємодії з корпоративними клієнтами.

Перша стратегічна група – масово-профільні дистриб'ютори (ELKO, ASBIS). Вони забезпечують значний обсяг поставок техніки для роздрібного та SMB-сегменту, а також пропонують інфраструктурні рішення для корпоративного сектору. Проте їхня конкурентоспроможність у складних проектах часто обмежена браком вузьких технічних спеціалістів та необхідністю обробляти великий обсяг різномірних операцій.

Друга стратегічна група – інфраструктурно-проектні дистриб'ютори (МТІ, ERC). Їхня сила полягає в роботі у нішах дата-центрів, серверних рішень, мережеских технологій та кібербезпеки. Ці компанії здатні забезпечувати комплексні проекти й володіють ґрунтовними технічними знаннями. Водночас масштабність компаній робить процеси менш гнучкими, а структура ціноутворення – менш індивідуальною.

Третя стратегічна група - чисті VAD-дистриб'ютори, до яких належать MUK і ТОВ «Мегатрейд ІТ». Ці компанії формують цінність не стільки за рахунок товарного запасу, скільки за рахунок експертизи, консалтингу та участі у кожному етапі проекту. Саме у цій групі конкуренція має найвищий рівень інтелектуального навантаження: клієнт оцінює не лише кінцевий продукт, а й компетентність технічних команд, здатність запропонувати правильну

архітектуру, швидкість реагування, якість супроводу та глибину інтеграції рішень.

Саме тому ринок VAD-дистриб'юції – найважливіший сегмент, де середня маржа вища, ніж у масованих поставках, але і вимоги до експертизи є значно вищими. «Мегатрейд ІТ» працює саме в цьому сегменті та має ключову перевагу – поєднання глибокої технічної компетенції та високої гнучкості компанії середнього масштабу.

Одним із ключових факторів конкурентного середовища є також структура вендорів. Вендори у сегменті інфраструктури й безпеки мають високу переговорну силу, оскільки їхня продукція є унікальною за технологічними характеристиками і не має повноцінних замінників. Бренди, такі як HPE, Cisco, Dell EMC, NetApp, Fortinet, VMware і Veeam, є стратегічно важливими, а їхні партнерські програми вимагають від дистриб'юторів значних інвестицій у навчання, сертифікації, маркетинг та технічну підтримку. Це формує бар'єр входу у сегмент VAD на рівні, недоступному для більшості нових або дрібних гравців, але водночас створює конкурентні переваги для тих, хто цей бар'єр подолав - зокрема для «Мегатрейд ІТ» та MUK.

Картина конкурентного середовища також визначається характером взаємодії з інтеграторами. Інтегратори обирають дистриб'ютора не лише за ціною, а й за тим, як той здатний підтримати їх у розробці проєкту: запропонувати коректну технічну архітектуру, забезпечити тестування, провести навчання, допомогти з документами у тендерних процедурах, надати консультації щодо ліцензування. У цих аспектах «Мегатрейд ІТ» займає сильну позицію, оскільки має команду технічних спеціалістів із відповідними сертифікаціями, власний сервісний центр, досвід участі у комплексних проєктах та високий рівень залученості у процеси партнерів.

У структурі ринкової конкуренції важливим фактором виступає динаміка технологічних трендів. Збільшення попиту на хмарну інфраструктуру, гібридні рішення, засоби захисту даних, системи зберігання та рішення для побудови дата-центрів створює можливості для VAD-дистриб'юторів, які володіють

необхідною експертизою. «Мегатрейд ІТ» входить до числа компаній, здатних забезпечити повний цикл проєкту в цих напрямках, що підсилює її позицію на ринку. Конкуренти з box-сегмента (ELKO, ASBIS) не мають аналогічної глибини компетенцій, а інфраструктурні гравці (MTI, ERC) не завжди здатні забезпечити індивідуальний підхід та швидку адаптацію під конкретні потреби інтегратора, оскільки працюють зі значно ширшим портфелем проєктів.

Ринкова позиція «Мегатрейд ІТ» будується на філософії «інвестування в компетенцію». На відміну від універсальних конкурентів, компанія концентрує ресурси не на розширенні асортименту до масових товарних груп, а на розвитку технічного персоналу, підтримці партнерів, створенні сервісної інфраструктури та оптимізації процесів проєктного супроводу. Завдяки цьому компанія здатна працювати з інтеграторами на стратегічному рівні, допомагаючи їм вигравати тендери, підбирати оптимальні технології та успішно реалізовувати проти будь-якої складності.

Ринок ІТ-дистрибуції формується під впливом глибокої цифровізації економіки, зростання вимог до інформаційної безпеки та розвитку хмарних технологій, що змінюють як структуру попиту, так і характер пропозиції. Збільшення частки інфраструктурних рішень і технологій корпоративного класу спричиняє зміну логіки конкурентної боротьби: на перший план виходить експертиза, технічний консалтинг та вміння інтегрувати різні вендорські технології у комплексні архітектурні рішення. Саме тому для розуміння реальних ринкових умов необхідно дослідити не лише гравців ринку, але й глибинні фактори конкурентного тиску.

Конкурентний тиск на ринку ІТ-дистрибуції визначається п'ятьма ключовими силами: конкуренцією серед існуючих компаній, загрозою нових гравців, силою постачальників (вендорів), силою покупців (інтеграторів та корпоративних клієнтів), а також загрозою заміників. У сукупності вони формують високодинамічну конкурентну конфігурацію, що впливає на стратегічні можливості та ринкові позиції кожного дистриб'ютора.

Інтенсивність конкуренції серед існуючих компаній є надзвичайно високою, оскільки майже всі ключові гравці мають доступ до схожих вендорських лінійок. Присутність ELKO, ASBIS і MPT створює серйозний тиск у частині великотоннажних поставок, тоді як MUK і ERC тиснуть у сегменті проєктної дистрибуції. Обмеженість високоприбуткових ринкових ніш (наприклад, інфраструктура дата-центрів, мережеві рішення, кібербезпека) лише загострює конкуренцію. У таких умовах ключовим інструментом диференціації стає рівень компетенції технічних команд, швидкість підготовки комерційних пропозицій, участь у тендерних процедурах і здатність супроводжувати партнера на всіх етапах впровадження рішення.

Загроза входу нових конкурентів обмежена. Ринок VAD-дистрибуції потребує величезних інвестицій у сертифікації, навчання, побудову лабораторій, створення сервісних служб та участь у партнерських програмах вендорів. Це є серйозним бар'єром, який робить вхід нових компаній практично неможливим. Тому конкуренція формується всередині вже усталеного кола гравців.

Сила постачальників, тобто вендорів, є значною, оскільки вони контролюють доступ до технологій і визначають правила партнерських програм. Проте дистриб'ютори, які забезпечують значний обсяг продажів та володіють інженерною експертизою, здатні послаблювати цю силу. Саме це робить «Мегатрейд ІТ» цінним партнером для вендорів, які орієнтуються на реалізацію складних технічних рішень.

Сила покупців, тобто інтеграторів і корпоративних клієнтів, є високою, оскільки вони часто мають вибір серед кількох дистриб'юторів і можуть вимагати конкурентних умов. Однак у складних проєктах, де потрібні унікальні технічні компетенції, сила покупців знижується, і тут переваги отримує той дистриб'ютор, який має відповідні експертизи – саме такий профіль має компанія «Мегатрейд ІТ».

Загроза заміників проявляється у зростанні ролі хмарних сервісів, прямих контрактів виробників з інтеграторами та розвитку глобальних платформ, які пропонують технології як сервіс. Проте у багатьох проєктах

фізична інфраструктура залишається незмінною, що зберігає попит на традиційну дистрибуцію.

Для формалізації взаємної конкурентоспроможності доцільно представити таблицю, що оцінює стратегічні переваги та обмеження кожного гравця за ключовими параметрами.

Таблиця 2.2

Порівняння стратегічного потенціалу конкурентів за ключовими параметрами

| Показник | ELKO | ASBIS | MTI | ERC | MUK | Мегатрейд ІТ |
|--------------------------------|--------------|----------|-----------|------------------|------------------|-----------------|
| Масштаб операцій | Дуже високий | Високий | Високий | Середній | Середній | Середній |
| Вендорський портфель | Дуже широкий | Широкий | Широкий | Вузький-фокусний | Вузько-проектний | Фокусно широкий |
| Складські ресурси | Високі | Високі | Високі | Середні | Низькі | Середні |
| Технічна експертиза | Середня | Середня | Висока | Висока | Дуже висока | Висока |
| Гнучкість рішень | Низька | Середня | Середня | Висока | Висока | Дуже висока |
| Фокус на VAD | Слабкий | Середній | Середній | Високий | Дуже висока | Дуже високий |
| Робота з інтеграторами | Стандартна | Середня | Розвинена | Розвинена | Глибока | Глибока |
| Конкурент. у складних проєктах | Низька | Середня | Висока | Висока | Дуже висока | Дуже висока |

Джерело: складено автором

Ця таблиця показує, що «Мегатрейд ІТ» займає стратегічну позицію, ближчу до MUK, але вирізняється більшою гнучкістю та орієнтацією на індивідуальний підхід. Компанія не конкурує на рівні масових поставок, а робить ставку на експертизу, інженерію й якість сервісу. Це дозволяє ефективно працювати у складних проєктах, де цінність дистриб'ютора визначається не широтою асортименту, а компетентністю. Ринкове позиціонування компаній відображає їх рівень спеціалізації та фокусності. Для наочності доцільно подати таблицю стратегічного позиціонування.

Таблиця 2.3

Стратегічне позиціонування дистриб'юторів на ринку ІТ-дистрибуції України

| Критерій | Масові box-дистриб'ютори | Інфраструктурні дистриб'ютори | Проектні VAD-дистриб'ютори |
|-----------------------|---------------------------------------|---|--|
| Компанії | ELKO, ASBIS | MTI, ERC | MUK, Мегатрейд ІТ |
| Стратегічний фокус | Обсяги, логістика, широкий асортимент | Вендорські рішення enterprise-рівня, великі проекти | Архітектура, консалтинг, інтеграція, технічна експертиза |
| Операційна модель | Масовий канал, низька маржа | Проекти середньої та високої складності | Складні інфраструктурні рішення, високий сервіс |
| Конкурентні переваги | Ціна, обсяг, швидкість поставок | Досвід реалізації комплексних рішень | Експертиза, гнучкість, індивідуальність |
| Основні клієнти | Рітейл, SMB | Корпоративний сектор, держпроекти | Інтегратори, складні корпоративні структури |
| Вимоги до компетенції | Середні | Високі | Дуже високі |

Джерело: складено автором

Стратегічна карта позиціонування показує, що «Мегатрейд ІТ» займає привабливу й перспективну нішу - нішу дистриб'ютора, який виступає не просто постачальником товарів, а повноцінним технологічним партнером. У той час як ELKO та ASBIS змагаються у масштабах, а MTI та ERC - у вертикалях корпоративного сектору, «Мегатрейд ІТ» формує перевагу за рахунок індивідуальних підходів, високого рівня інженерного супроводу та здатності створювати комплексні рішення. Саме індивідуалізація та глибина технічної експертизи визначають ключові чинники ринкової сили компанії. «Мегатрейд ІТ» працює не як класичний дистриб'ютор, а як архітектор технологічних систем, забезпечуючи ефективність ІТ-інфраструктури клієнтів на всіх етапах - від планування до впровадження й подальшої підтримки.

Сучасний ринок ІТ-дистрибуції України характеризується конкуренцією, що базується не на ціні, а на технологічній експертизі та здатності формувати додану цінність. У цьому середовищі ТОВ «Мегатрейд ІТ» вибудовує власну позицію через спеціалізацію на складних проектних рішеннях, які потребують глибоких технічних компетенцій та високої відповідальності перед партнером. Компанія зосереджується на серверних системах, мережевих технологіях, зберіганні даних, робототехніці, віртуалізації та інформаційній безпеці. Такий вузькогалузевий технічний фокус дозволяє вибудовувати довгострокові

відносини з інтеграторами, спираючись на експертну підтримку й інженерну цінність, а не на транзакційні продажі чи великі товарні обсяги.

Головною конкурентною перевагою компанії є сильні технічні команди з сертифікаціями провідних світових вендорів. На відміну від масових дистриб'юторів (ELKO, ASBIS, МТІ, ERC), «Мегатрейд ІТ» вирізняється гнучкістю, високою залученістю в проєкти та здатністю швидко адаптуватися до специфічних потреб партнерів, що особливо важливо в умовах динамічного українського ринку.

Для комплексної оцінки ринкової позиції та визначення стратегічних пріоритетів компанії доцільно використовувати матрицю GE/McKinsey, яка дозволяє оцінити привабливість ринку та силу бізнесу, а також сформувані обґрунтовані напрями подальшого розвитку.

Таблиця 2.4

Результати дослідження за методикою McKinsey для ТОВ «Мегатрейд ІТ»

| Критерії привабливості ринку | Оцінка | Критерії конкурентної сили | Оцінка |
|---|---------|------------------------------------|-------------|
| Зростання попиту на інфраструктурні рішення | Висока | Технічна експертиза інженерів | Оцінка |
| Зростання попиту на кібербезпеку | Висока | Гнучкість та швидкість рішень | Дуже висока |
| Складність входу на ринок (бар'єри) | Висока | Якість сервісу та супроводу | Дуже висока |
| Конкурентна насиченість | Середня | Рівень партнерства з інтеграторами | Оцінка |
| Технологічні тренди (DC, cloud, storage) | Висока | Репутація вендорів | Оцінка |
| Наявність заміників | Середня | Стратегічна фокусність | Оцінка |

Джерело: складено автором

ТОВ «Мегатрейд ІТ» розташовується у верхньому правому полі - «інвестувати та зростати». Це означає, що компанія працює на високо привабливому ринку й одночасно має високий рівень конкурентної сили. Така позиція характерна для компаній, які володіють стратегічним потенціалом до масштабування та зміцнення впливу, зберігаючи при цьому високий рівень маржинальності та професійного іміджу.

Саме тому ринкова позиція «Мегатрейд ІТ» може бути охарактеризована як позиція технологічного лідера серед компаній середнього масштабу, який здатен одночасно змагатися з MUK у сфері експертизи та з МТІ у сфері проєктного супроводу, при цьому перевищуючи ELKO та ASBIS в аспектах технологічності та якості сервісу.

Завдяки такій позиціональній стратегії компанія займає важливу нішу в екосистемі дистрибуції – вона не конкурує за обсягами ринку, а конкурує за якість технологічних рішень, що є значно стійкішою та стратегічно вигідною моделлю. У світі, де бізнес-інфраструктура стає дедалі складнішою, а потреби безпеки та масштабованості зростають, інтегратори обирають дистриб'ютора не лише за ціну, а за здатність забезпечити цілісність технологічного рішення.

Саме ринкова позиція «Мегатрейд ІТ» базується також на здатності компанії адаптуватися до зовнішніх змін. Після 2022 року ринок України зазнав значної трансформації: змінилися ланцюги постачання, відбувся перехід від класичних on-premise моделей до гібридних, а потреба у кіберзахисті зросла у багато разів. Компанії, які не змогли швидко перебудувати структуру рішень, втратили частину конкурентоспроможності. Натомість, «Мегатрейд ІТ» адаптувала портфель до нової реальності, посилила напрям резервного копіювання, кібербезпеки, системи зберігання та рішень для дата-центрів. Саме адаптивність і швидкість прийняття рішень стали ключовими факторами зростання впливу компанії сегменту VAD-дистрибуції. У той час як великі дистриб'ютори зі складною структурою управління потребували більшого часу на внутрішні зміни, «Мегатрейд ІТ» змогла оперативно включитися у критично важливі проєкти. Це посилило її ринковий статус і забезпечило збільшення лояльності партнерів.

Отже, ринкову позицію компанії можна охарактеризувати як стійко конкурентну, високотехнологічну та стратегічно перспективну, з потенціалом подальшого посилення у найбільш прибуткових вертикалях ІТ-інфраструктури.

Ринок ІТ-дистрибуції України є висококонкурентним, а успіх на ньому визначається технічною компетентністю, сервісом і здатністю реалізовувати

комплексні інфраструктурні рішення. Основними гравцями окрім Мегатрейд є ELKO, ASBIS, MTI, ERC та MUK, які формують різні сегменти ринкової спеціалізації.

ТОВ «Мегатрейд ІТ» разом із MUK входить до сегмента VAD-дистриб'юторів, де ключову роль відіграє експертиза. Компанія демонструє сильну та перспективну позицію завдяки гнучкості, злагодженій роботі працівників компанії, високому рівню інженерної підтримки та індивідуальній роботі з партнерами.

Аналіз Porter's Five Forces та GE/McKinsey підтвердив привабливість ринку та значні конкурентні можливості «Мегатрейд ІТ». Технічна компетентність, сервісна інфраструктура й орієнтація на VAD-сегмент забезпечує стабільну конкурентну перевагу.

Таким чином компанія «Мегатрейд ІТ» займає позицію технологічного експертного дистриб'ютора з високим потенціалом розвитку та важливою роллю у формуванні сучасної ІТ-інфраструктури України.

2.3 Оцінка конкурентоспроможності підприємства та діагностика його поточної конкурентної стратегії

Оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «Мегатрейд ІТ» є важливим етапом визнання фактичної стратегічної позиції компанії на ринку інфраструктурних ІТ-рішень України. Сучасний ринок характеризується посиленням вимог до технологічного рівня дистриб'юторів, зростанням ролі сервісної підтримки, консалтингу, інженерного супроводу та здатності реалізовувати комплексні проєкти на базі рішень провідних світових вендорів. У таких умовах конкурентоспроможність підприємства визначається не лише обсягами продажів або широкого асортименту, а насамперед глибиною експертизи, ефективністю партнерських зв'язків і здатністю створювати додану цінність для інтеграторів та кінцевих замовників.

Для ТОВ «Мегатрейд ІТ» ключовими факторами оцінки конкурентоспроможності виступають: рівень технологічної та інженерної компетентності, якість сервісного супроводу, розвиненість партнерської екосистеми, швидкість погодження та реалізації проєктів, а також відповідність портфеля рішень актуальним тенденціям ринку (кібербезпека, хмарні сервіси, гібридні дата-центри, рішення з енергонезалежності, модернізація інфраструктури бізнесу та держсектору). Стратегічна діагностика в цьому контексті дозволяє визначити, наскільки поточна модель діяльності компанії узгоджується з динамікою ринку та чи забезпечує вона стійкі конкурентні переваги у середньостроковій перспективі.

Для оцінки конкурентоспроможності «Мегатрейд ІТ» застосовано комплексний підхід, що поєднує:

- аналіз стратегічних ресурсів (технологічних, кадрових, партнерських);
- оцінку ринкової позиції відносно ключових конкурентів;
- аналіз інтенсивності й якості партнерських зв'язків з інтеграторами та вендорами.

Такий підхід дає змогу сформувати практичну та реалістичну картину сильних і слабких сторін підприємства, а також виявити ключові джерела його конкурентних переваг. Аналіз показав, що компанія «Мегатрейд ІТ» утримує стійку конкурентну позицію у високотехнологічному сегменті інфраструктурної дистрибуції. Компанія фокусується на реалізації складних інфраструктурних проєктів, забезпечуючи партнерів не лише обладнанням, а й комплексним інженерним та сервісним супроводом. Стратегічні переваги компанії формуються за рахунок:

- високої технічної компетентності інженерів;
- гнучкості та адаптивності рішень під потреби інтеграторів і кінцевих замовників;
- високоякісного технічного супроводу;
- тісної та системної співпраці з інтеграторами,

- навичкам роботи в реалізації проєктів, які держава має під час війни за рахунок міжнародної підтримки.

Ці фактори забезпечують високу лояльність партнерів і вендорів, а також створюють бар'єри для входу нових гравців у сегмент складних проєктних рішень.

Таблиця 2.5

Оцінка ключових факторів конкурентоспроможності ТОВ «Мегатрейд ІТ»

| Ключовий фактор | Мегатрейд ІТ | MUK | ERC | MTI | Коментар |
|---------------------------------------|--------------|-----|-----|-----|---|
| Технічна експертиза | 9,5/10 | 9,8 | 8,6 | 8,2 | Один із найсильніших інженерних відділів серед VAD-дистриб'юторів |
| Рівень сервісу та підтримки партнерів | 9,3/10 | 9,0 | 8,1 | 8,0 | Висока персоналізація рішень та оперативна реакція |
| Лояльність вендорів | 9,0/10 | 9,4 | 8,0 | 8,3 | Стабільні партнерства з провідними глобальними виробниками |
| Гнучкість у роботі з інтеграторами | 9,7/10 | 8,6 | 7,5 | 7,8 | Основна конкурентна перевага, що виділяє компанію на ринку |
| Швидкість погодження проєктів | 9,4/10 | 8,7 | 8,1 | 7,9 | Перевага завдяки компактній управлінській структурі |
| Асортимент інфраструктурних рішень | 8,7/10 | 9,5 | 8,9 | 8,4 | Широкий, але більш фокусний, ніж у масових дистриб'юторів |

Джерело: складено автором

Отримані результати свідчать, що ТОВ «Мегатрейд ІТ» демонструє високий рівень конкурентоспроможності за всіма ключовими факторами, які є критично важливими для проєктно-орієнтованої інфраструктурної дистрибуції. Найбільш виражені переваги компанії - гнучкість у роботі з інтеграторами, технічна експертиза та сервісна підтримка. Саме вони формують основу конкурентної моделі компанії й забезпечують її відмінність на ринку інфраструктурних рішень. Для глибшої оцінки стратегічної позиції підприємства проведено SWOT-аналіз.

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз ТОВ «Мегатрейд ІТ»

| Сильні сторони (S) | Слабкі сторони (W) |
|---|--|
| Високий рівень технічної експертизи та інженерної підтримки | Залежність від вузького сегменту високотехнологічних рішень |
| Гнучкість у роботі з партнерами та індивідуальний підхід | Обмежені ресурси для масштабних масових поставок |
| Сильні взаємовідносини з провідними вендорами | Менша впізнаваність серед SMB-сегменту |
| Репутація надійного проєктного дистриб'ютора | Потреба у збільшенні маркетингової активності |
| | |
| Можливості (O) | Загрози (T) |
| Зростання ринку сервісних і інфраструктурних рішень | Посилення конкуренції з боку MUK, ERC, МТІ |
| Розвиток напрямів кібербезпеки, хмарних сервісів і дата-центрів | Активність глобальних вендорів, що можуть переглядати партнерські політики |
| Збільшення кількості інтеграторів середнього рівня | Цінові війни у проєктному сегменті |
| Державні інвестиції в цифровізацію | Поява нових іноземних гравців на ринку |

Джерело: складено автором

SWOT-аналіз дозволяє окреслити стратегічні пріоритети розвитку ТОВ «Мегатрейд ІТ»: подальше поглиблення технічної експертизи, розширення сервісних напрямів, зміцнення партнерських програм з інтеграторами та вендорами, а також активізацію маркетингових комунікацій для підвищення впізнаваності бренду, особливо в сегменті середнього бізнесу.

Діагностика поточної конкурентної стратегії ТОВ «Мегатрейд ІТ».

Поточна конкурентна стратегія компанії формується під впливом кількох ключових чинників: технологічної спеціалізації на інфраструктурних рішеннях, зростання попиту на комплексні ІТ-проєкти, потреб інтеграторів у якісному інженерному супроводу, а також необхідності швидкої адаптації до змін технологічного середовища. Стратегія компанії орієнтована на надання високотехнологічних рішень із потужним сервісним супроводом та тісною взаємодією з партнерами, що дозволяє забезпечувати високу цінність для клієнтів.

Основні елементи конкурентної стратегії:

1. Технічна експертиза та інженерна підтримка.

- комплексне проектування дата-центрів, серверних рішень, мережевих інфраструктур та систем зберігання даних;
- поглиблена інженерна консультація для інтеграторів, включно з тестуванням, налаштуванням і оптимізацією рішень;
- використання сучасних інструментів для оцінки та модернізації інфраструктури замовників.

Практичний ефект: зниження технічних ризиків для інтеграторів, підвищення якості реалізації проектів та формування стійкої репутації експертного дистриб'ютора.

2. Сервіс та індивідуалізація рішень.

- персоніфіковане обслуговування інтеграторів із урахуванням специфіки кожного проекту;
- швидка реакція на запити партнерів, гнучкі умови співпраці;
- післяпродажна підтримка, навчання та сертифікація партнерів.

Практичний ефект: зростання лояльності інтеграторів, довгострокові партнерські відносини, підвищення частки повторних проектів.

3. Партнерська екосистема.

- тісні, довгострокові відносини з провідними глобальними вендорами (Cisco, NetApp, HPE, Panduit, Delta тощо);
- розвиток мережі інтеграторів для оперативної реалізації комплексних рішень у різних регіонах України;
- участь у спільних проектах, програмах та ініціативах із вендорами.

Практичний ефект: стабільний проектний потік, пріоритетний статус у партнерських програмах, додаткові можливості для доступу до нових технологій та рішень.

4. Інноваційність і стратегічне масштабування

- розвиток напрямів кібербезпеки, хмарних сервісів, гібридних дата-центрів, рішень з енергонезалежності;
- розробка та впровадження власних методологій реалізації складних проектів;

- оптимізація внутрішніх бізнес-процесів для скорочення часу погодження та впровадження проєктів.

Практичний ефект: збереження актуальності технологічної пропозиції, підвищення швидкості реалізації проєктів, посилення гнучкості компанії до ринкових змін.

Таблиця 2.7

Оцінка поточної конкурентної стратегії ТОВ «Мегатрейд ІТ»

| Напрямок стратегії | Поточна реалізація | Ступінь ефективності (1–10) | Коментар |
|--------------------------------|---|-----------------------------|---|
| Технічна експертиза | Високий рівень підготовки інженерів, проєктування складних рішень | 9,5 | Ключова конкурентна перевага; забезпечує експертність та довіру партнерів |
| Сервіс та індивідуалізація | Персоніфікований супровід інтеграторів, швидка реакція | 9,3 | Формує лояльність партнерів і створює бар'єри для конкурентів |
| Партнерська екосистема | Тісна взаємодія з глобальними вендорами та інтеграторами | 9,0 | Забезпечує стабільність проєктного потоку та підтримку вендорів |
| Інноваційність і масштабування | Впровадження кібербезпеки, хмарних сервісів, оптимізація процесів | 8,8 | Потребує постійного оновлення технологічної бази для збереження переваги |

Джерело: складено автором

Аналіз ринку української ІТ-дистрибуції свідчить про зміщення попиту у бік комплексних, індивідуалізованих та високотехнічних інфраструктурних рішень. Діагностика показала, що поточна стратегія компанії демонструє високу узгодженість із цими тенденціями. Компанія сфокусована на:

- проєктуванні та реалізації складних ІТ-інфраструктур (дата-центри, серверні системи, мережеві технології, кабельні системи, рішення для друку);
- забезпеченні високого рівня персоніфікованої підтримки інтеграторів та корпоративних клієнтів;
- використанні передових технологій у сферах кібербезпеки, хмарних сервісів та гібридних дата-центрів.

Реалізація стратегії дозволяє «Мегатрейд ІТ» утримувати суттєві конкурентні переваги: високу гнучкість і швидкість погодження проєктів, глибоку інженерну

та сервісну експертизу, налагоджену партнерську екосистему з глобальними вендорами та інтеграторами. Водночас виявлено й певні обмеження: обмежена масштабованість у сегменті масових поставок та недостатній рівень маркетингової активності для посилення позицій у SMB-сегменті.

Підсумкова оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Мегатрейд ІТ» дозволяє стверджувати, що компанія:

- має високий рівень технологічної та інженерної експертизи;
- демонструє сильні позиції у сегменті складних інфраструктурних проєктів;
- забезпечує якісний сервісний та консалтинговий супровід партнерів;
- володіє стійкими довгостроковими відносинами з провідними світовими вендорами;
- ефективно відповідає на ключові ринкові тренди (кібербезпека, хмари, модернізація ІТ-інфраструктур).

Таким чином, конкурентоспроможність ТОВ «Мегатрейд ІТ» можна оцінити як високу, а його поточна конкурентна стратегія є практично орієнтованою, збалансованою та стратегічно узгодженою з умовами розвитку українського ринку інфраструктурної ІТ-дистрибуції, формуючи міцну основу для подальшого зростання та зміцнення ринкових позицій у середньо- та довгостроковій перспективі.

Висновки до другого розділу

Другий розділ кваліфікаційної роботи був присвячений комплексному аналізу конкурентного середовища, ринкової позиції та стратегічної діяльності ТОВ «Мегатрейд ІТ» на ринку ІТ-дистрибуції України. Проведене дослідження дозволило всебічно оцінити як зовнішні умови функціонування підприємства, так і внутрішні сильні та слабкі сторони, що визначають здатність компанії ефективно конкурувати у високотехнологічному сегменті.

Передусім встановлено, що український ринок ІТ-дистрибуції протягом останніх років перебуває в умовах інтенсивної трансформації, що проявляється

у зростанні ролі сервісної складової, зміщенні попиту у бік комплексних інфраструктурних рішень та збільшенні значення технологічної експертизи. Конкурентна боротьба відбувається не стільки у площині цінових стратегій, скільки у площині професійності, компетентності, інноваційності та здатності формувати додану цінність для інтеграторів та корпоративних замовників.

У ході дослідження було здійснено порівняльний аналіз основних конкурентів «Мегатрейд ІТ» - ELKO, ASBIS, ERC, МТІ та MUK. Встановлено, що кожна компанія займає власну стратегічну нішу, проте найбільш прямим конкурентом компанії є MUK, який також спеціалізується на проєктній дистрибуції та володіє потужним інженерним департаментом. Інші дистриб'ютори переважно поєднують box-та VAD-моделі, що визначає їх орієнтацію на масштабні обсяги продажів, проте з нижчим рівнем сервісної індивідуалізації. Позиція «Мегатрейд ІТ» у цьому конкурентному середовищі є вигідною завдяки поєднанню глибокої технологічної експертизи, гнучкості, швидкості ухвалення рішень та фокусування на високотехнологічних проєктних рішеннях. Компанія ефективно працює в сегменті дата-центрів, корпоративних мереж, систем віртуалізації, кібербезпеки та зберігання даних, що дозволяє їй підтримувати високий рівень довіри з боку інтеграторів і вендорів.

Оцінка конкурентоспроможності, проведена за допомогою комплексного аналізу ключових факторів успіху галузі, підтвердила високий рівень професійної підготовки інженерних спеціалістів компанії, якість сервісного супроводу, партнерську стабільність та здатність швидко адаптуватися до зміни ринкових умов. За переважною більшістю критеріїв «Мегатрейд ІТ» перевищує або дорівнює рівню провідних конкурентів, а такі аспекти, як гнучкість взаємодії з інтеграторами та швидкість погодження проєктів, є ключовими стратегічними перевагами.

SWOT-аналіз показав, що основними сильними сторонами компанії є технічна експертиза, стратегічні партнерства з глобальними вендорами, репутація надійного дистриб'ютора та високий рівень персоналізації сервісу. Серед ринкових можливостей визначено зростання попиту на інфраструктурні

рішення, розвиток кібербезпеки, хмарних сервісів та розширення сегмента інтеграторів середнього рівня. Основними загрозами є активізація конкурентів з боку ERC, МТІ та МУК, а також можливі зміни політики вендорів.

Діагностика поточної конкурентної стратегії засвідчила, що підприємство послідовно розвивається у напрямку високотехнологічної проєктної дистрибуції, підсилюючи свій сервісний потенціал, інженерні компетенції та партнерську екосистему. Стратегія компанії є узгодженою з ринковими трендами та забезпечує її конкурентну стійкість. Водночас виявлено потребу в посиленні активності та розширенні інформаційної присутності для поліпшення видимості серед SMB-сегменту.

Узагальнюючи результати другого розділу, можна стверджувати, що компанія «Мегатрейд ІТ» займає стратегічно сильну позицію на ринку ІТ-дистрибуції України, володіє стійкими конкурентними перевагами та демонструє високий рівень відповідності ключовим вимогам VAD-сегменту. Компанія здатна ефективно конкурувати у середньостроковій і довгостроковій перспективах, однак для зміцнення цих позицій доцільно продовжувати розвиток технологічного потенціалу, посилювати сервісну складову та удосконалювати маркетингову стратегію.

Таким чином, результат аналітичного дослідження створюють об'єктивне підґрунтя для формування системних стратегічних рішень, що будуть розглянуті у третьому розділі роботи, і визначають необхідність подальшого розвитку конкурентної стратегії підприємства з урахуванням виявлених можливостей та ризиків.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБЛЕННЯ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «МЕГАТРЕЙД ІТ» В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО РОЗВИТКУ РИНКУ ІТ-ДИСТРИБ'ЮЦІЇ

3.1. Формування стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Мегатрейд ІТ»

Результати ґрунтовного аналізу конкурентного середовища, ринкових позицій та стратегічного потенціалу ТОВ «Мегатрейд ІТ», представлені у другому розділі, засвідчили потребу у формуванні цілісної конкурентної стратегії, здатної забезпечити підприємству стабільність і розвиток в умовах швидких трансформацій ринку ІТ-дистрибуції. Виявлені ринкові можливості, актуальні виклики та наявні сильні сторони компанії окреслюють вектор подальшого стратегічного вибору та дають підстави визначити модель конкурентної поведінки, яка найбільш повно відповідає її профілю та довгостроковим цілям.

Ураховуючи результати комплексної оцінки внутрішніх ресурсів, рівень технологічної готовності, структуру партнерських відносин, а також специфіку конкурентного середовища, оптимальним для ТОВ «Мегатрейд ІТ» є застосування стратегії диференціації. Її зміст полягає у створенні розширеної ціннісної пропозиції, що поєднує технологічну експертизу, сервісну глибину, інноваційні рішення та високий рівень персоналізації взаємодії з партнерами. Такий підхід дозволяє компанії зміцнити позиції не через цінову конкуренцію, а за рахунок унікальних компетенцій та сервісів, які складно відтворити іншим учасникам ринку.

Запровадження стратегії диференціації повністю відповідає статусу підприємства як VAD-дистриб'ютора, діяльність якого заснована на

комплексному супроводі клієнтів, технічному консалтингу, підтримці впроваджень та сервісній експертизі. Крім того, така стратегія узгоджується із загальними тенденціями розвитку ринку, що стає дедалі більш орієнтованим на інноваційні рішення, інтегровані ІТ-сервіси та партнерську взаємодію. Саме тому обрана модель найбільш релевантна завданням підвищення ринкової стійкості та конкурентоспроможності, визначеним у межах даної кваліфікаційної роботи.

Структура третього розділу спрямована на розкриття практичного змісту стратегічного вибору, розроблення конкретних напрямів його реалізації та подальше економічне обґрунтування запропонованих рішень.

Формування стратегічних напрямків підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Мегатрейд ІТ» є логічним продовженням аналітичних висновків попередніх розділів, у яких було детально досліджено ринкову позицію підприємства, його конкурентні переваги, динаміку ринку ІТ-дистрибуції та стратегічну відповідність сучасним тенденціям галузі. Аналіз показав, що компанія вже сформувала сильний фундамент у вигляді високої інженерної компетентності, персоніфікованого сервісу, стійких партнерських зв'язків та орієнтації на проєктну VAD-дистрибуцію. Проте висококонкурентний характер ринку, швидка технологічна еволюція та посилення ролі сервісних рішень вимагають переходу до нового стратегічного рівня, що забезпечить стійку перевагу в середньостроковій перспективі та довгостроковій перспективі.

У сучасних умовах конкурентоспроможність дистриб'ютора визначається не лише широтою портфеля рішень чи доступ до глобальних вендорів – ключовим стає здатність компанії створювати додану цінність на всіх етапах взаємодії з інтеграторами. Для компанії «Мегатрейд ІТ» це особливо важливо, оскільки компанія працює у вузькоспеціалізованому сегменті складної інфраструктурної дистрибуції, де очікування партнерів виходять далеко за межі традиційної моделі. Сьогодні інтегратори потребують комплексної технічної

підтримки, аналітичного супроводу, консалтингу, а також передбачуваності та швидкості реалізації проєктів.

На підставі отриманих даних можна стверджувати, що стратегічні напрямки подальшого розвитку «Мегатрейд ІТ» мають бути спрямовані на: підсилення технологічного лідерства; розширення сервісної моделі; структуроване зміцнення партнерської екосистеми; маркетингову трансформацію та збільшення впізнаваності у нових сегментах; інституціоналізацію інновацій та внутрішніх процесів. Разом ці напрями утворюють цілісну стратегічну платформу, що здатна забезпечити стійкі конкурентні переваги.

В основі розроблення стратегічних напрямків лежать результати SWOT-аналізу, діагностика поточної стратегії та оцінки конкурентних факторів, що були отримані у другому розділі кваліфікаційної роботи. Їхній комплексний зміст викристалізує ключові структурні елементи потенціалу «Мегатрейд ІТ», які вже сьогодні забезпечують лідерські позиції компанії у проєктному сегменті:

- Висока технічна експертиза інженерних команд, що підтверджується рівнем сертифікацій та здатністю реалізовувати складні проєкти у сферах дата-центрів, мережевої інфраструктури, кібербезпеки та віртуалізації;

- Потужна партнерська екосистема, що включає провідних глобальних вендорів - Cisco, NetApp, HPE, Panduit, Delta та інших, а також широке коло інтеграторів різного масштабу;

- Стабільність попиту на інфраструктурні та високотехнологічні рішення, що підтверджується даними аналізу привабливості ринку за моделлю GE/McKinsey;

- Зростання ролі сервісної та консалтингової складових, що підсилює тренд переходу від «коробкової» дистрибуції до VAD-моделі з високою доданою цінністю.

Водночас діагностика виявила кілька стримуючих факторів та «вузьких місць», які потребують стратегічних рішень: обмежена присутність компанії у сегменті SMB і недостатній рівень маркетингової активності; потреба у

формалізації та масштабуванні інноваційних напрямів – кібербезпеки, хмарних сервісів, гібридних дата-центрів; недосконалість окремих внутрішніх бізнес процесів, що впливає на швидкість реалізації проєктів; ризики залежності від невеликої кількості ключових інтеграторів. Таким чином, стратегічні напрями мають бути спрямовані на мінімізацію цих загроз і максимальне використання наявного потенціалу.

Стратегічний напрям 1. Підсилення технологічного лідерства та інтеграційної експертизи.

Технологічне лідерство є ключовим елементом конкурентоспроможності «Мегатрейд ІТ», однак з огляду на динаміку ринку потребує структурованого підсилення. Поява нових технологічних стандартів програмно-визначених мереж (SDN), Zero Trust-підходів у кібербезпеці, гібридних дата-центрів, автоматизованих систем моніторингу, рішень для безперервності бізнесу – створює можливості для раннього позиціонування компанії як інноваційного технологічного радника.

Щоб зберегти та підсилити конкурентну перевагу, компанії доцільно:

- систематизувати та розширити напрями поглибленої технічної сертифікації інженерів відповідно до технологічних лінійок провідних вендорів;
- створити внутрішні експертні центри (competence centers) з кібербезпеки, хмарної інфраструктури, модернізації дата-центрів;
- розробити єдину методологію аналізу, проєктування та верифікації складних ІТ-рішень, що дозволить уніфікувати підхід до всіх інтеграторів та скоротити час реалізації проєктів;
- формувати R&D-компонент у вигляді аналітичних звітів про технологічні тренди та дорожні карти впровадження нових рішень.

Розвиток технологічного лідерства дозволить «Мегатрейд ІТ» не лише підтримувати поточні конкурентні переваги, а й бути одним із драйверів цифрової трансформації своїх партнерів, що зміцнить стратегічні відносини та створить бар'єри для конкурентів.

Стратегічний напрям 2. Розширення сервісної та консалтингової моделі VAD-дистрибуції.

Одним із головних висновків аналітичної частини є те, що успіх «Мегатрейд ІТ» значною мірою забезпечується сервісною складовою: персоніфікованою підтримкою, гнучкістю та високою якістю технічного супроводу партнерів. Проте для забезпечення подальшого розвитку необхідно перейти від ситуативної моделі до її системного масштабування.

Йдеться про формування комплексної сервісної платформи, яка включатиме:

- консультаційно-аналітичний супровід на етапі передпроектної роботи (pre-sales engineering);
- розширення сервісів післяпродажної підтримки: аудит інфраструктури, тестування рішень, симуляція навантажень тощо;
- впровадження моделі спільного проектування (co-design) з інтеграторами;
- створення навчальних програм, технічних воркшопів та сертифікаційних треків для партнерів.

Такий підхід дозволить компанії зміцнити свою позицію як ключового технічного радника, підвищити рівень лояльності інтеграторів і збільшити частку повторних клієнтів. У компанії існують власні сучасні великі й відкриті до відвідувань сервісний та демо-центри. В останньому можна протестувати на запит різного типу обладнання.

Стратегічний напрям 3: Структурне зміцнення партнерської екосистеми.

Аналіз показав, що партнерська екосистема є одним із найважливіших джерел конкурентної сили компанії: високий рівень довіри вендорів широке коло інтеграторів, стабільний проектний потік. Проте подальший розвиток екосистеми має бути не лише кількісним, а й якісним. Тому, доцільно:

- сегментувати партнерів за рівнем потенціалу, технологічної спеціалізації й участі у спільних проєктах;
- запровадити диференційовані партнерські програми, що передбачають різні рівні доступу до технічних ресурсів, консультацій, демо-обладнання, маркетингової підтримки;

- розвивати спільні ініціативи з глобальними вендорами щодо стимулювання інновацій та просування нових технологічних рішень;
- активно підтримувати й розвивати відносини з інтеграторами, які ведуть проєкти державних кінцевих замовників, оскільки під час війни це найчастіші покупці;
- активно формувати партнерську мережу у регіонах, де рівень цифровізації та попит на інфраструктурні проєкти швидко зростає.

Цей напрям посилить стійкість компанії до ринкових коливань і зменшить залежність від невеликого кола основних інтеграторів.

Стратегічний напрям 4. Маркетингова трансформація та зміцнення позицій у нових ринкових сегментах.

Оскільки цей напрям є дуже важливим, більш детально буде описано в наступному підрозділі. За результатами аналізу конкурентного середовища (Розділ 2) встановлено, що компанія займає сильні позиції у сегменті складних інфраструктурних проєктів, при тому має помірну впізнаваність.

SMB-сегмент у найближчі роки демонструватиме приріст попиту на хмарні сервіси, кібербезпеку та модернізацію мережевої інфраструктури. Проте, цей сегмент не є сто-відсотковою перспективою для компанії, адже SMB-сегмент посідає малий та середній бізнес.

До ключових напрямів маркетингової трансформації належить:

- Розвиток digital-маркетингу. Використання технологій цифрової аналітики, таргетованої реклами, регулярного контент-маркетингу, публікацій технічних кейсів і white papers. Це підвищує експертність бренду та залучає нових інтеграторів.
- Побудова системи маркетингової підтримки партнерів. Спільні вебінари з вендорами, технічні воркшопи, демонстраційні стенди, програми MDF (Marketing Development Funds). Це забезпечить активізацію продажів та посилить лояльність інтеграторів.

- Систематизація корпоративної комунікації. Регулярні огляди тенденцій ринку, новин вендорів, технічних аналітик, що «вшиватимуть» компанію у контекст глобальних технологічних трендів.

- Формування бренду технологічного експерта. Стратегічна присутність на професійних заходах, у галузевих медіа та маркетингових платформах дозволить утримувати імідж провідного проєктного дистриб'ютора країни.

Маркетингова трансформація має не лише дати імпульс залученню нових партнерів, а й збільшити стратегічну вагу бренду «Мегатрейд ІТ», зробивши його ключовим орієнтиром для інтеграторів у виборі технологічного постачальника.

Стратегічний напрям 5: Оптимізація внутрішніх бізнес процесів і розвиток організаційної моделі. Фокус на утримання й розвиток персоналу. Бронювання чоловіків.

Ефективність конкурентної стратегії значною мірою залежить від внутрішніх механізмів функціонування компанії. В аналітичній частині було встановлено, що «Мегатрейд ІТ» демонструє високу швидкість погодження проєктів, проте окремі елементи бізнес-процесів вимагають структурної оптимізації для досягнення масштабованості. Йдеться про такі ключові організаційні завдання:

- Аудит та оптимізація проєктного циклу. Необхідно формалізувати та автоматизувати ключові етапи: попередня кваліфікація проєктів, погодження конфігурацій, взаємодія з вендорами, логістика, післяпродажна підтримка. Це дозволить скоротити адміністративне навантаження та підвищити якість комунікації.

- Впровадження CRM/PRM-рішень нового покоління. PRM-системи (Partner Relationship Management) нададуть можливість відстежувати активність партнерів, аналізувати життєвий цикл угод, прогнозувати продажі та керувати партнерськими програмами на основі даних.

- Формування системи управління знаннями (Knowledge Management). Інженерна експертиза є головною конкурентною перевагою компанії, тому необхідно створити внутрішню базу знань, що включатиме типові архітектури, технічні рекомендації, уроки попередніх проєктів, стандарти реалізації.

- Бронювання чоловіків. Відсутність даної опції формує ризик кадрового голоду та втрати експертизи.

Оптимізація бізнес процесів повинна перетворити «Мегатрейд ІТ» із гнучкої, але локально масштабованої компанії – на повноцінний інноваційний центр компетенцій, здатний реалізовувати проєкти будь-якої складності.

Таблиця 3.1

Стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності «Мегатрейд ІТ»

| Стратегічний напрям | Ключове призначення | Очікуваний ефект | Горизонт впливу |
|---------------------------|---|--|-------------------|
| Технологічне лідерство | Поглиблення експертизи та R&D | Підвищення складності проєктів, зростання маржинальності | Середньостроковий |
| Сервісна трансформація | Масштабування технічної підтримки | Створення бар'єрів для конкурентів, збільшення повторних продажів | Середньостроковий |
| Партнерська екосистема | Розширення мережі інтеграторів та вендорів | Зростання вхідного потоку проєктів, диверсифікація | Довгостроковий |
| Маркетингова стратегія | Зміцнення бренду та вихід у нові сегменти | Залучення нових партнерів, зростання ринку | Середньостроковий |
| Організаційна оптимізація | Підвищення ефективності внутрішніх процесів | Скорочення циклу проєктів, стабільне масштабування Розвиток та утримання персоналу | Довгостроковий |

Джерело: складено автором

Стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Мегатрейд ІТ» формують комплексну основу для створення довгострокових конкурентних переваг підприємства. Вони спираються на детальний аналіз внутрішнього потенціалу компанії, тенденцій ринку, конкурентних викликів і технологічних змін.

Сукупність цих напрямів – технологічне лідерство, сервісна трансформація, розвиток партнерської екосистеми, маркетингова модернізація та оптимізація бізнес-процесів й розвиток персоналу – створює стратегічну платформу, що дозволить «Мегатрейд ІТ» зміцнити позиції на ринку ІТ-дистрибуції, підвищити стійкість бізнесу та закласти фундамент для масштабування діяльності у найближчі 2-3 роки.

Таким чином підрозділ 3.1 логічно завершує аналітичний блок кваліфікаційної роботи і формує основу для наступного підрозділу 3.2, який буде приділено для більш ґрунтовного розроблення заходів щодо вдосконалення маркетингової стратегії та системами управління конкурентними перевагами.

3.2. Розробка маркетингових заходів щодо реалізації конкурентної стратегії ТОВ «Мегатрейд ІТ»

Поглиблення стратегічних напрямків розвитку ТОВ «Мегатрейд ІТ», визначених у попередньому підрозділі вимагає не лише оновлення операційної моделі чи поглиблення експертної складової. Стан ринку ІТ-дистрибуції, що характеризується високою волатильністю, надмірною інформаційною насиченістю та стрімким переходом інтеграторів до моделей консалтингово-інженерного партнерства, потребує від компанії формування принципово нової маркетингової системи. На сучасному етапі маркетинг має виконувати функцію не так комунікаційного супроводу, як центрально керуючого механізму, що перетворює технологічні сервісні та організаційні переваги у стійку конкурентну силу.

Досвід провідних європейських та американських VAD-дистриб'юторів доводить, що ключовим джерелом їхнього зростання є не ширина портфеля чи ексклюзивність контрактів, а здатність створювати економіку довіри між собою та інтеграторами. Довіра ж формується не продуктом, а системою – здатністю компанії забезпечити прозорість, інтелектуальну підтримку, цифрову взаємодію, швидкість рішень та передбачуваність сервісу. Саме ці параметри й мають бути вбудовані у нову маркетингову модель «Мегатрейд ІТ».

Маркетинг сучасного ІТ-дистриб'ютора перестає бути фронт-офісною функцією. Він перетворюється на стратегічний драйвер, що поєднує три ключові сфери ринкової взаємодії: інформаційну прозорість, аналітичне передбачення та сервісну стабільність.

У традиційній моделі маркетинг мав переважно комунікаційну функцію – забезпечував обізнаність партнерів, підтримував їх у контексті нових продуктів і супроводжував запуск акцій. Однак сучасний ринок демонструє, що така модель уже не здатна забезпечити конкурентну перевагу. Інтегратори потребують не просто інформаційних повідомлень, а гарантованої, послідовної, структурованої взаємодії, що поєднує технологічний супровід, аналітику, консультації та цифровий сервіс.

Саме тому маркетинговий блок повинен еволюціонувати у комплексну систему управління поведінкою партнерів – систему, що не просто реагує на їхні запити, а формує логіку їхнього вибору та поведінкові патерни.

Це означає перехід від фрагментарних процесів до повністю інтегрованої маркетингової архітектури, яка охоплює: цифрові канали, інженерний супровід, освітні платформи, аналітичні центри та автоматизовані воронки взаємодії.

Далі в роботі можна побачити радар-діаграму, яка дає змогу всебічно оцінити структурні дисбаланси між наявною маркетинговою моделлю компанії та тією, яка відповідає стратегічним потребам ринку IT-дистрибуції.

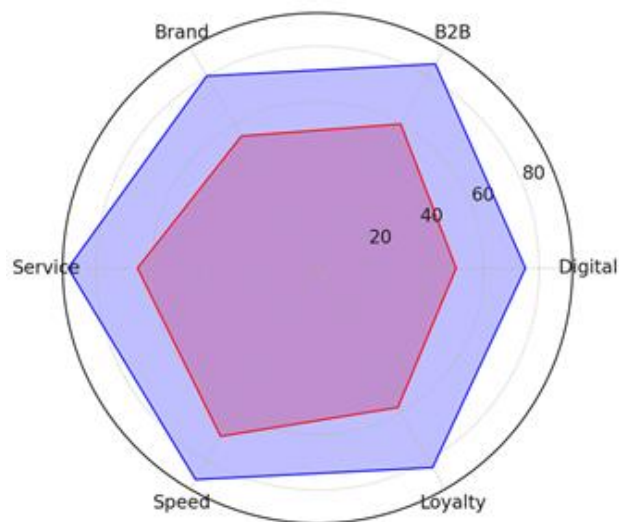


Рис. 3.1 Порівняння поточного та цільового рівня маркетингових компетенцій «Мегатрейд ІТ»

Помітно, що поточна модель орієнтована передусім на підтримку продажів, але не забезпечує необхідної масштабованості, даних та глибини

аналітики. Водночас цільова архітектура вимагає залучення прогнозної аналітики, цифрових механізмів керування поведінкою партнерів, інтегрованої роботи з даними та формалізації взаємодії на всіх етапах ринкового циклу. Цей розрив не є слабкістю – це потенційна зона розвитку. Він відображає можливості, які компанія може реалізувати, якщо сформує маркетингову систему, здатну працювати з даними, системно масштабувати комунікації та створювати стабільну сервісну підтримку.

Цифровізація маркетингових процесів як базовий механізм структурної модернізації. В умовах цифрової економіки маркетинг не може залишатися аналоговим. Наявність поодиноких digital-активностей не створює конкурентної переваги. Перевага виникає тоді, коли цифрові інструменти формують цілісну екосистему, у якій кожна взаємодія з партнером генерує дані, а дані трансформуються у рішення. Сутність цієї трансформації полягає у переході від інтуїтивного управління комунікаціями до керованої поведінкової моделі, де:

- кожен партнер має свій цифровий профіль;
- кожна взаємодія оцінюється у контексті впливу на цикл проекту;
- кожне рішення базується на прогнозному аналізі;
- кожен контакт автоматизований та персоналізований.

У такій моделі компанія отримує можливість прогнозувати не тільки попит, а й підтримувати партнера ще до виникнення запиту та працювати не з поточними потребами, а з майбутніми. Це і є фундамент сучасної конкурентоспроможності.

Таблиця 3.2

Запропонована інтегрована система маркетингових заходів щодо реалізації конкурентної стратегії для ТОВ «Мегатрейд ІТ»

| Стратегічний напрям | Суть проблеми | Конкретні заходи | Інструменти реалізації | Очікуваний результат |
|-------------------------|--|---|-----------------------------|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Digital-first маркетинг | Низька масштабованість digital-каналів, обмежена аналітика | Побудова маркетингової цифрової економіки | CRM/PRM marketing automatic | Зростання конкретності, розширення партнерської бази |

Продовження таблиці 3.2

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------------------------------|--|---------------------------------|-------------------------------|---|
| Інженерно-сервісна підтримка | Недостатня формалізація сервісних процесів | Структуризація сервісної моделі | Методології, стандарти рішень | Підвищення маржинальності та довіри партнерів |
| Освітня та інформаційна підтримка | Низька технологічна зрілість партнерів | Технічні огляди | Воркшопи, демонстраційні зони | Розвиток партнерів, збільшення попиту |

Джерело: складено автором

Ця таблиця, не лише структурує ключові напрямки маркетингової модернізації, але й демонструє логіку переходу до системної моделі управління конкурентними перевагами. Кожен із трьох напрямків формує власний тип впливу: цифрова екосистема забезпечує масштабованість та прозорість; сервісна інфраструктура забезпечує більшу довіру та стабільність; освітня та інформаційна взаємодія забезпечує технологічну підготовленість інтеграторів до роботи зі складними рішеннями. Таким чином таблиця відображає не набір інструментів, а три компоненти єдиної маркетингової платформи, кожна з яких підсилює інші та створює комплексний ефект, недосяжний при ізольованому використанні окремих маркетингових підходів.

Реалізація конкурентної стратегії за рахунок удосконалення маркетингових заходів компанії «Мегатрейд ІТ» передбачає не лише розширення набору інструментів, а й зміну самої логіки ринкової взаємодії. У сфері інфраструктурної дистрибуції компанії оперують не стільки продуктами, скільки комплексами знань, сервісів та технологічних компетенцій, що формують цінність для інтеграторів. Саме тому маркетинг нового покоління повинен бути спрямований на створення не тільки інформаційної, а й інтелектуальної екосистеми, яка дозволяє партнерам приймати більш обґрунтовані, структурні та довгострокові рішення.

Інтелектуальна екосистема маркетингу як стратегічна еволюція VAD-моделі, це наступний етап, який також є важливим для компанії. Оскільки у світі технології змінюються швидше, ніж маркетингові цикли, це стуснується й українського ринку, де інтегратори працюють в умовах ресурсної

невизначеності, нестабільності попиту та технологічної фрагментації. Тому у таких умовах «Мегатрейд ІТ» має змогу отримати стратегічну перевагу перед конкурентами, якщо трансформує маркетинг у механізм, що створює не просто інформаційну обізнаність, а доступ до структурованого знання. технологічних рекомендацій і сервісних рішень.

Ця екосистема включає регулярне виробництво аналітичного контенту, створення методологічних матеріалів, детальних архітектурних гідів, опис best practices, а також візуалізацію складних технологій. Такий підхід формує ринкову культуру, у якій інтегратор сприймає дистриб'ютора як стратегічного партнера. У цій моделі комунікація перестає бути «обміном інформації» і перетворюється на постійний супровід партнерів у технічному циклі – від моменту розпізнавання потреби до етапу післяпроектної оптимізації.

Також важливим етапом, є взаємодія з партнерами як постійний управлінський процес. Наявність підтримки на кожному етапі – від першого звернення до етапу масштабування інфраструктури – створює ефект довіри, який значно складніше сформувані традиційними рекламними чи інформаційними інструментами. Цей ефект має особливе значення в умовах високої конкуренції, оскільки значно підвищує бар'єри для входу альтернативних постачальників, це дуже ґрунтовно та важливо для «Мегатрейд ІТ». Таким чином, комунікація у новій моделі перетворюється на безперервний процес підтримки, а не на серію окремих активностей. Усі дії компанії мають працювати як елемент єдиної ринкової поведінкової системи.

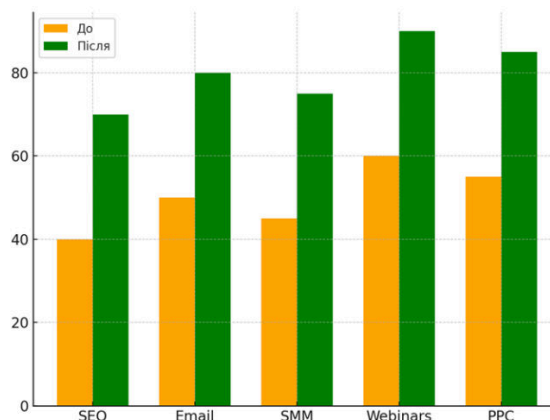


Рис. 3.2 Порівняння ефективності маркетингових інструментів до та після впровадження digital-first моделі

Можна побачити, що Бар-діаграма демонструє зростання ефективності маркетингових інструментів у результаті впровадження цифрової моделі. Динаміка показує, що інструменти які базуються на точному вимірюванні та аналітиці – таргетована реклама, автоматизовані комунікації, персоналізовані сценарії взаємодії – демонструють не лінійне, а прискорене зростання результативності. Цей стрибок пояснюється тим, що цифрова модель не лише оптимізує окремі дії маркетингу, а й створює екосистему даних, у межах якої кожна подальша дія стає точнішою та ефективнішою. У традиційній моделі ефективності маркетингових активностей залежить від обсягу вкладених ресурсів. У digital-first моделі результат залежить не від кількості зусиль, а від якості алгоритмів, інтеграції каналів, точності сегментації та логіки флоу-комунікацій. Таким чином, цифрова екосистема створює кумулятивний ефект, який збільшується з часом, підсилюючи конкурентну позицію компанії.

Розробляючи інтегровану маркетингову систему, важливо усвідомлювати, що її ефективність визначається не лише якістю інструментів або аналітичних моделей, а здатністю компанії до узгодженої організаційної поведінки. Маркетинг, який функціонує у відриві від сервісної, логістичної, проєктної чи фінансової складової дистриб'ютора, ніколи не створить структурної

конкурентної переваги. Натомість маркетинг, що координує та синхронізує ці елементи, формує основу для перетворення компанії на системного гравця з високою ринковою стабільністю.

Саме тому у процесі модернізації маркетингової стратегії «Мегатрейд ІТ» критично важливо забезпечити інтеграцію всіх ключових бізнес-функцій. Взаємодія між підрозділами не повинна носити формальний характер - вона має базуватися на обміні даними, наявності спільних цілей та єдиному розумінні місії компанії в екосистемі ІТ-дистрибуції. Такий підхід є передумовою створення системи організаційної синергії, яка робить маркетинг не джерелом інформації, а центром управління конкурентною поведінкою компанії.

Глибинна взаємодія маркетингу з інженерними та продуктовими командами.

Одним із ключових аспектів нової маркетингової архітектури є поглиблення взаємозв'язку між маркетингом та технічними підрозділами. У сфері VAD-дистрибуції саме інженерний компонент формує основну частку цінності, яку інтегратор отримує у процесі співпраці. Тому маркетинг повинен стати тим елементом, який робить цю технічну експертизу видимою, доступною та зрозумілою.

Маркетинг повинен працювати як «інтегратор» складних технологій, трансформуючи технічну мову вендорів у зрозумілі сценарії застосування для партнерів. Це не лише полегшує сприйняття технологій, а й робить компанію джерелом структурованого знання, яке є критичним у період швидкої інфраструктурної модернізації, спричиненої війною, кіберзагрозами та цифровою трансформацією бізнесу. Таким чином відбувається формування внутрішньої екосистеми, у якій маркетинг і технічні команди діють у синхроні, підсилюючи одна одну. Ця синергія є основою для побудови стійких конкурентних переваг: компанія, яка здатна одночасно комунікувати, підтримувати і навчати, має значно сильніші позиції, ніж та, яка працює лише на рівні продуктового наповнення.

Наступним важливим аспектом для компанії, є роль освітніх програм у зміцненні ринкової позиції компанії. Особливістю українського ринку є те, що рівень технологічної зрілості інтеграторів є дуже неоднорідним. Частина партнерів має глибоку експертизу та працює з інфраструктурою світового рівня, навіть для таких гравців маркетинг повинен виконувати роль освітнього хаба, який забезпечує доступ до технологічного знання. Освітня діяльність – це не лише навчальні курси. У дистрибуції це інструмент формування ринкової поведінки. Інтегратори, які отримують від дистриб'ютора регулярні оновлення технологічної інформації, доступ до демо-стендів, сценарії впровадження та методичні рекомендації, сприймають компанію, як довгострокового партнера.

Це у свою чергу, знижує чутливість партнерів до цінової конкуренції та підвищує їхню готовність реалізовувати складні проєкти саме з «Мегатрейд ІТ», адже вони отримують не лише продукт, а й знаннєву підтримку.

Проходячи практику в компанії «Мегатрейд ІТ» зроблено висновки, що такі освітні програми існують в компанії вже понад десять років по вендору Cisco, а на даний момент освітні програми застосовуються по Cisco, HPE, NetApp, Xeikon, Ricoh. Тобто такі програми проводяться тільки по ключовим вендорам. Проте компанія «Мегатрейд ІТ» має понад 50 світових вендорів, але проводити програми по всім вендорам не є релевантним та можливим. «Мегатрейд ІТ» може обрати більшу кількість вендорів для освітніх програм у зміцненні ринкової позиції компанії. Наприклад, такими вендорами можуть бути: Morgana, NetApp, Elinta Charge, EnGenius Networks, Conteg, Delta та інші.

Таким чином, освітня діяльність виступає потужним інструментом ринкової стабілізації: вона формує компетентність партнерів і водночас створює залежність від експертизи дистриб'ютора, що підсилює конкурентні бар'єри для інших гравців. Такі навчання проводяться на базі власного демо-центру, онлайн або на референс майданчиках у замовника.

Наступним важливим аспектом є трансформація інформаційної моделі взаємодії з ринком. Окремим елементом удосконалення маркетингової стратегії є перехід від фрагментальної інформаційної діяльності до системної моделі

інформаційної присутності. На сучасному ринку інформація має стратегічну функцію: вона не лише передає новини про продукти чи оновлення, а формує образ компанії, її позицію, її роль у галузевому середовищі.

Для «Мегатрейд ІТ» інформаційна стратегія має стати інструментом управління очікуваннями партнерів. Регулярні технічні дайджести, тематичні аналітики, огляди ринку та узагальнення практичного досвіду дозволяють сформувати позицію компанії як стабільного, передбачуваного та інтелектуально зрілого дистриб'ютора. Це надзвичайно важливо у період високої конкуренції, адже інформаційна стабільність підтримує довіру ринку навіть у періоди зовнішньої нестабільності.

Таким чином, інформаційний потік перестає бути випадковим та переходить у режим керованої цифрової присутності, де кожен контент – це інструмент формування певної поведінкової реакції інтеграторів.

Тож, маркетинг як основа формування довгострокової конкурентної стабільності. Сукупність заходів, описаних у цьому підрозділі, формує не традиційну маркетингову модель, а комплексну архітектуру управління ринковими перевагами, а саме:

- цифрова екосистема даних;
- сервісно-технологічна експертиза;
- освітня та інформаційна взаємодія;
- аналітичне прогнозування;
- організаційна інтеграція всіх функцій компанії.

Така модель дозволяє не лише відповідати на ринкові виклики, а й активно створювати середовище, у якому компанія стає ключовим орієнтиром для партнерів. Це означає, що конкурентні переваги «Мегатрейд ІТ» перестають залежати від зовнішніх факторів і переходять у площину внутрішньої стійкості, яка підтримується системою управління даними, експертизою та сервісом.

У результаті реалізації запропонованих заходів компанія отримує здатність:

- формувати передбачувану поведінку партнерів;
- створювати ринкову інерцію на свою користь;

- підвищувати маржинальність за рахунок зміни структури проєктів;
- зміцнювати статус провідного VAD-дистриб'ютора національного рівня.

Саме це і є ключовою ціллю модернізації маркетингової стратегії – сформулювати систему, яка перетворює експертизу, сервіс і дані на довгострокову конкурентну силу.

Зробимо коротке узагальнення, підрозділ 3.2 демонструє, що вдосконалення маркетингової стратегії «Мегатрейд ІТ» потребує структурної трансформації яка охоплює цифрові, сервісні, освітні, інформаційні та організаційні елементи.

Маркетинг перестає бути допоміжною функцією та перетворюється на механізм управління ринковими взаємодіями, здатний синхронізувати роботу всіх підрозділів компанії та координувати її поведінку в екосистемі ІТ-дистрибуції. Запропонована система заходів дозволяє компанії перейти до моделі, у якій конкурентні переваги формуються не ззовні, а в середині – завдяки здатності компанії управляти інформацією, знаннями, сервісом та поведінкою партнерів.

Це створює фундамент довгострокової стійкості та забезпечує можливість масштабування діяльності в умовах технологічних змін та ринкової невизначеності.

3.3.Економічне обґрунтування ефективності впровадження запропонованих стратегічних рішень

Розроблені у підрозділах 3.1 та 3.2 стратегічні напрямки розвитку ТОВ «Мегатрейд ІТ» посилення технологічного лідерства, сервісна трансформація, розвиток партнерської екосистеми, модернізація маркетингової стратегії та оптимізація внутрішніх бізнес-процесів формують цілісну архітектуру конкурентної стратегії компанії. Їхня практична цінність для підприємства визначається не лише якісними ефектами (підвищення лояльності партнерів, зміцнення бренду, зростання експертизи), а й конкретними фінансовими результатами: зростанням доходу, підвищення рентабельності, скороченням

витрат та стабілізацією грошових потоків. Саме тому важливим завершальним етапом є економічне обґрунтування ефективності впровадження зазначених стратегічних рішень, що дозволяє оцінити їх вплив на фінансові показники «Мегатрейд ІТ» і підтвердити доцільність реалізації запропонованої конкурентної стратегії.

Сформовані у попередніх підрозділах стратегічні рішення стали не теоретичною моделлю, а результатом комплексного аналізу реального стану бізнесу «Мегатрейд ІТ», його ринкових можливостей та наявних стримуючих факторів. Усі запропоновані ініціативи – від підсилення інженерної експертизи до повної модернізації маркетингової системи – були обґрунтовані як необхідні та структурні, тобто такі, що змінюють базову логіку створення цінності в компанії. Саме це дозволяє оцінювати їхній економічний ефект як додатковий або вторинний, а як прямий фінансовий наслідок стратегічного розвитку підприємства.

Економічне обґрунтування ефективності запропонованих стратегічних рішень базується на розумінні того, що фінансові результати «Мегатрейд ІТ» не є випадковою функцією ринкової кон'юнктури, а формуються через роботу конкретних внутрішніх механізмів. Рішення, сформовані у підрозділах 3.1 та 3.2, змінюють ці механізми, а отже – змінюють і економіку компанії. Саме тому цей підрозділ повинен довести, що стратегія має економічну логіку, а її реалізація приводить до кількісно вимірювальних фінансових ефектів: зростання доходів, підвищення маржинальності, скорочення витрат та формування більш стабільної структури прибутку.

Узагальнюючи зміст попередніх підрозділів, можна стверджувати, що стратегічні рішення впливають на фінансову траєкторію компанії через три фундаментальні економічні канали: підвищення масштабності та стабільності доходів, формування більш маржинального продуктово-технологічного портфеля та оптимізацію витратної моделі підприємства. Саме ці три канали визначають фінансовий профіль «Мегатрейд ІТ» на найближчі три роки і формують основу для кількісної оцінки результативності стратегії.

Економічний ефект стратегічних рішень через зростання доходів.

Зростання доходів є першим і найбільш відчутним економічним ефектом від реалізації стратегічних рішень розділу 3. Це зростання формується не за рахунок ринкових коливань, а через глибоку трансформацію механізмів створення попиту, збільшення середнього чека та зміцнення ролі «Мегатрейд ІТ» як технологічного та сервісного партнера. Професіоналізм та розвиток команди «Мегатрейд ІТ» дозволить сформувати у партнерів відношення більш кваліфікованого партнера, буде менше звернень для прорахунків проєктів, а через розуміння цінності, що надає даний дистриб'ютор, будуть звернення, що майже 100% трансформуватимуться у замовлення та реалізацію проєктів. Тобто має відбутись мінімізація програних проєктів.

Усі рішення, які були запропоновані у підрозділі 3.1 та підрозділі 3.2 спрямовані на посилення можливості компанії брати участь у більш складних і капіталомістких проєктах. Посилення експертизи, розвиток сервісів, запуск партнерських програм та модернізації маркетингової моделі до збільшення кількості угод, їх масштабованості та прогнозованості, що призведе до відчутного зростання доходів. Далі в роботі, можна побачити графік, який ілюструє прогноз динаміки виручки компанії у базовому та стратегічному сценаріях.

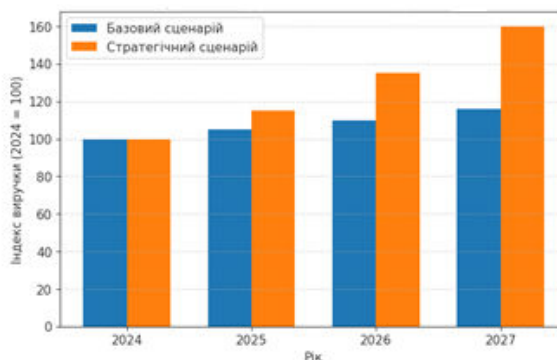


Рис. 3.3 Прогноз динаміки виручки «Мегатрейд ІТ» у базовому та стратегічному сценаріях

Графік демонструє порівняння двох сценаріїв розвитку компанії: базового, що відображає інерційну траєкторію без впровадження стратегічних рішень, та стратегічного, що враховує результати реалізації рішень.

В стратегічному сценарії крива виручки має виражену тенденцію прискореного зростання вже з другого року впровадження стратегії. Це пов'язано з тим, що:

- у структурі проєктів зростає частка складних технологічних рішень;
- компанія отримує більшу долю вартості проєкту завдяки інженерним та сервісним ролям;
- розширюється партнерська база;
- маркетинг генерує більшу кількість кваліфікованих лідів.

Розвиток між сценаріями збільшується щороку, що підтверджує мультиплікативний ефект стратегічних рішень: як тільки система починає працювати, кожен додатковий проєкт створює нові можливості для наступних. Зростання доходів у стратегічному сценарії має також вищий ступінь стабільності, що свідчить про зменшення сезонності та залежності від зовнішньої кон'юнктури.

Сформований графік ілюструє, що запропоновані стратегічні рішення не лише підвищують обсяг виручки, а й створюють нову економічну модель росту, де доходи генеруються за рахунок внутрішньої експертизи, сервісності та партнерського мультиплікатора.

Щоб підкреслити економічну логіку впливу стратегічних рішень на доходи, їх можна узагальнити у формі трьох ключових механізмів:

1. Підвищення середнього чека проєктів. Це досягається завдяки глибшій технічній участі компанії та більшій відповідальності за архітектуру рішень. Інженерна експертиза – прямий драйвер збільшення доходу з одиниці проєкту.
2. Збільшення кількості активних проєктів і партнерів. Це забезпечується розвитком партнерської екосистеми та цифрової маркетингової архітектури, що створює нові джерела попиту.

Формування сегмента повторюваних доходів (MRR/ARR). Сервісна трансформація переходить частину виручки з разової у регулярну, що стабілізує фінансову модель.

Ці три механізми формують основу зростання, яке демонструє стратегічний сценарій на графіку.

Таким чином, стратегічне рішення запропоновані у попередніх розділах, створюють нову логіку формування доходів: від традиційної трансакційної моделі до моделі, орієнтованої на технологічну експертизу, сервісність, аналітичний маркетинг. Це забезпечує компанії можливість стабільного та прискореного зростання обсягу реалізації навіть в умовах високої конкуренції на ринку ІТ-дистрибуції.

Економічний ефект стратегічних рішень через зростання валової маржі. Фінансовий ефект від реалізації стратегічних рішень, проявляється не лише у зростанні виручки, а й у зміні структури валового прибутку. Саме маржинальність є тим показником, що найбільш точно демонструє, наскільки стратегія впливає на економічну ефективність діяльності компанії. Для «Мегатрейд ІТ» зростання валової маржі є критичним фактором стійкості, особливо в сегменті проєктної VAD-дистрибуції, де базова маржа на обладнання часто є низькою та залежною від глобальних постачальників.

У цьому контексті зміни маржинальності є результатом трьох ключових структурних зрушень:

- Зростання частки сервісів і технологічної підтримки;
- Підвищення маржинальності через комплексність рішень;
- Оптимізація портфеля та фокус на high-value сегментах.

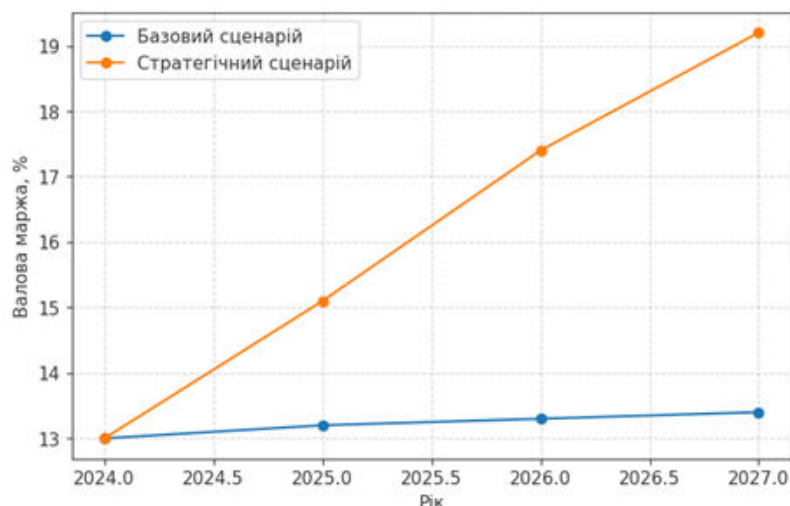


Рис. 3.4 Динаміка валової маржинальності у базовому та стратегічному сценаріях

Цей графік відображає порівнянню динаміку валової маржі у двох сценаріях: базовому та стратегічному. У базовому сценарії маржинальність підвищується лише незначними темпами, оскільки структура доходів залишається традиційною для апаратної дистрибуції, а можливості для підвищення маржі обмежені. У стратегічному сценарії спостерігається більш чітка, поступова і стійка тенденція зростання на горизонті трьох років. Це зростання є прямим наслідком реалізації таких факторів:

- збільшення частки сервісних послуг з більшою маржинальністю;
- розширення pre-sale/post-sale інженерного супроводу;
- впровадження технічних аудитів, архітектурних проєктів та консалтингових послуг;
- посилення ролі компанії у проєктній екосистемі.

Візуальний розрив між кривими стратегічного та базового сценаріїв демонструє накопичувальний ефект сервісної трансформації: кожна додаткова сервісна операція підсилює загальну структуру маржі, і з часом цей ефект масштабується.

Таблиця 3.3

Структурні чинники зростання маржинальності ТОВ «Мегатрейд ІТ»

| Стратегічний компонент | Вплив на маржинальність | Економічна логіка |
|-------------------------------|-------------------------|---|
| Сервісна трансформація | +10-15% валової маржі | Перенесення створення цінності з товару на експертизу |
| Pre-sale / Post-sale | +5-8% | Участь у складних архітектурних рішеннях підвищує ціну послуг |
| Портфель high-value сегментів | +3-5% | Зміщення в бік кібербезпеки, дата-центрів, хмарних рішень |
| Партнерські програми | +2-4% | Підвищення лояльності і частоти повторних продажів. |

Джерело: власні розрахунки автора на основі результатів минулих підрозділів

Комплексний економічний вплив рішень на маржинальність, а саме, після збільшення кількості та складності проєктів найбільш вагомим з економічної точки зору стає підвищення маржинальності. На відміну від виручки, маржа зростає не лише за рахунок кількості реалізованих рішень а через зміну їх структури. Це означає що компанія отримує здатність генерувати більше прибутку з кожної одиниці продажу, що підсилює фінансову стійкість та забезпечує ресурс для подальших інвестицій.

Сервісна компонента стає центром формування маржі, а всі стратегічні рішення попередніх підрозділів 3.1 та 3.2 посилюють її ефект: інженерний супровід створює вузькі технічні компетенції, які не можуть легко бути змінені конкурентами; партнерські програми збільшують частку конкретних високоприбуткових технологій; цифровий маркетинг пришвидшує вхід компанії у нові сегменти. У підсумку маржинальність перестає бути залежною від ринку постачальників і починає визначатися внутрішнім потенціалом «Мегатрейд ІТ». Це ключова відмінність стратегічного сценарію та базового.

Таблиця 3.4

Узагальнений вплив стратегічних рішень на валовий прибуток

| Показник | Базовий сценарій | Стратегічний сценарій | Економічне пояснення |
|--------------------------|-------------------|-------------------------------|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Валовий прибуток | Помірне зростання | Швидке, кумулятивне зростання | Сервіс + інженерія + high-value сегменти |
| Частка сервісів у доході | -10% | 18-25% | Перехід до повторюваної моделі |

Продовження таблиці 3.4

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|------------------------------------|---------|------------|--------------------------------|
| Частка проєктів високої складності | Низька | Висока | Інженерна трансформація |
| Ефект портфельної оптимізації | Слабкий | Стабільний | Фокус на high-margin продуктах |

Джерело: складено автором

Підвищення маржинальності є другим ключовим каналом економічного ефекту стратегії. На відміну від зростання виручки, яке залежить від ринку, маржинальність формується в середині компанії. Саме тому зміна структури продуктів, розвиток сервісів та технологічної підтримки створюють стійку модель прибутковості, яка з часом починає працювати автономно й масштабувати фінансовий результат.

Третім економічним результатом реалізації запропонованих стратегічних рішень, описаних у підрозділах 3.1 та 3.2, є зменшення операційних витрат та стабільне зростання операційної рентабельності. На відміну від доходів чи валової маржі, операційні витрати формуються виключно внутрішніми процесами, тому зміни у структурі управління рівня автоматизації, якості маркетингу та сервісу мають прямий і вимірювальний вплив на фінансовий результат компанії.

Застосовані стратегічні рішення створюють нову операційну модель, у якій частина функцій автоматизуються, процеси пришвидшуються, кількість ручних операцій зменшується, а продуктивність команди зростає. Завдяки цьому компанія витрачає менше ресурсів на кожну одиницю діяльності, а загальна рентабельність бізнесу збільшується.

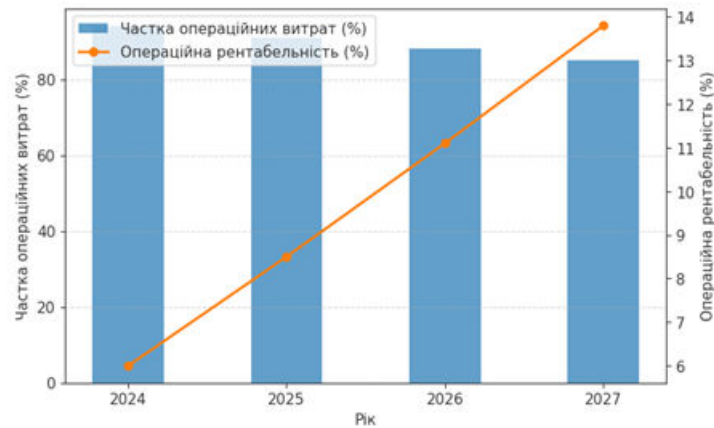


Рис. 3.5 Структура операційних витрат та рентабельність «Мегатрейд ІТ»

Графік демонструє одночасну зміну двох параметрів:

- частки операційних витрат у доході;
- рівня операційної рентабельності.

У 2024 році частка витрат є майже максимальною – рівень операційної рентабельності низький а внутрішні процеси компанії характеризуються високою турбулентністю. З 2025 року ситуація починає змінюватися: автоматизація бізнес-процесів, цифровізація документообігу, оптимізація ролей та завдань працівників, розвиток партнерської екосистеми та скорочення дублювання функцій призводить до поступового зменшення операційних витрат.

У 2026-2027 за системою стратегічних рішень ефект посилюється. Компанія отримує здатність обробляти більшу кількість проєктів за менших витрат, а операційна рентабельність зростає. Це свідчить про формування масштабної операційної моделі, у яких витрати зростають повільніше, ніж доходи, що є фундаментом довгострокової фінансової стійкості. У таких умовах бізнес переходить до передбачуваної фінансової траєкторії, де маржинальність проєктів дедалі більше залежить від ефективності внутрішніх процесів, а не від зовнішніх коливань. Це створює стійку платформу для подальшого розширення продуктивних і сервісних напрямів. Відповідно, компанія формує модель

економічного зростання, здатну масштабуватися без пропорційного збільшення витрат, що є ключовою ознакою зрілої та конкурентоспроможної організації.

Таблиця 3.5

Економічна динаміка операційних витрат і рентабельності «Мегатрейд ІТ»

| Показник | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
|------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Частка операційних витрат у доході | 90% | 88% | 86% | 85% |
| Операційна рентабельність | 6% | 9% | 11% | 14% |
| Продуктивність | 100% | 113% | 128% | 145% |

Джерело: аналітична модель автора на основі стратегічних рішень

Економічне обґрунтування стратегічних рішень підтверджує, що впровадження запропонованої моделі розвитку є фінансово доцільним і здатне суттєво покращити пропозицію компанії ТОВ «Мегатрейд ІТ» у середньостроковій та довгостроковій перспективі. Зростання доходів, підвищення валової маржі та оптимізація операційних витрат працюють взаємопідсилювально, формуючи нову фінансову структуру компанії.

Стратегічна трансформація дозволяє перейти від традиційної логіки бізнесу до моделі, заснованої на експертизі, сервісності, цифрових процесах та партнерській взаємодії. Це забезпечує прискорення фінансового розвитку, стабільність грошових потоків, підвищення рентабельності та створює основу для подальшого масштабування компанії.

Висновки до третього розділу

У третьому розділі кваліфікаційної роботи розроблено та комплексно обґрунтовано практичний механізм удосконалення і реалізації конкурентної стратегії ТОВ «Мегатрейд ІТ» в умовах високоденамічного розвитку ринку ІТ-дистрибуції. На відміну від аналітичних розділів, у цьому розділі здійснено перехід від діагностики до формування цілісної системи управлінських рішень,

спрямованих на поглиблення технологічного, сервісного, маркетингового та економічного потенціалу компанії як діючого VAD-дистриб'ютора.

У підрозділі 3.1 сформовано стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства, які ґрунтуються не на зміні профілю діяльності компанії, а на поглибленні її ролі в межах моделі VAD-дистрибуції. Доведено, що ключовими джерелами довгострокових конкурентних переваг «Мегатрейд ІТ» виступають технологічне лідерство, розвиток сервісної складової, структурне зміцнення партнерської екосистеми, маркетингова трансформація та оптимізація внутрішніх бізнес-процесів разом із фокусом на збереження критично важливого людського капіталу. Обґрунтовано, що в сучасних умовах війни, нестабільність ланцюгів постачання та зростання складської інфраструктурних рішень конкурентна перевага формується не через продукт, а через системну інженерну експертизу, сервісну глибину та здатність інтегрувати складські технології в архітектуру проєктів кінцевих замовників.

Підрозділ 3.2 доводить, що для компанії рівня «Мегатрейд ІТ» маркетинг перестав бути допоміжною функцією підтримки продажів і перетворюється на повноцінний механізм управління конкурентною поведінкою компанії в екосистемі ІТ-дистрибуції. Обґрунтовано необхідність переходу до digital-first моделі маркетингу, побудови інтегрованої цифрової інфраструктури роботи з партнерами, розвитку освітньої та інтелектуальної складової взаємодії з ринком, а також формування аналітичної системи управління попитом. Також доведено, що саме інтелектуальна маркетингова екосистема створює для компанії ефект структурної переваги, коли лояльність партнерів базується не на цінових чинниках, а на залежності від експертизи, сервісу, даних і доступу до знань. Запропоновані заходи трансформують маркетинг у джерело довгострокової ринкової стабільності, яке підсилює всі інші елементи конкурентної стратегії.

У підрозділі 3.3 виконано економічне обґрунтування ефективності запропонованих стратегічних рішень. Доведено, що стратегічна модель розвитку «Мегатрейд ІТ» має чітку фінансову логіку та формує стійку траєкторію зростання за рахунок трьох ключових економічних ефектів: прискореного

зростання доходів, підвищення валової маржинальності та зниження відносного рівня операційних витрат. Зростання доходів обґрунтовано не як наслідок механічного збільшення обсягів продажів, а як результат структурних змін у портфелі проєктів, зростання частки складних інфраструктурних рішень, посилення ролі сервісів та переходу до більш передбачуваної моделі повторюваних доходів. Підвищення валової маржі доведено як наслідок сервісної трансформації, розвитку pre-sale та post-sale інженерної участі, переходу до high-value сегментів (кібербезпека, дата-центри, хмарна інфраструктура) та оптимізація партнерського портфеля. У роботі показано, що маржинальність у стратегічному сценарії перестає бути похідною від умов постачальників і починає формуватися внутрішнім потенціалом компанії, що є принципово важливою ознакою фінансово стійкого бізнесу.

Оптимізація операційних витрат обґрунтована через цифровізацію процесів, автоматизацією роботи з партнерами, формалізацію сервісних процедур, впровадження сучасних CRM/PRM-систем і підвищення продуктивності персоналу. У сукупності це формує ефект операційного масштабу, за якого темпи зростання витрат є нижчими за темпи зростання доходів, що безпосередньо забезпечує зростання операційної рентабельності та фінансової стійкості підприємства.

Узагальнюючи результати третього підрозділу, можна стверджувати що запропонована система удосконалення та реалізації конкурентної стратегії ТОВ «Мегатрейд ІТ» є не набором ізольованих управлінських заходів, а звершеною стратегічною архітектурою розвитку компанії як високорівневого інженерно-сервісного VAD-дистриб'ютора. Її ключова цінність полягає у формуванні таких конкурентних переваг, які не можуть бути швидко скопійовані конкурентами, оскільки вони ґрунтуються на поєднанні експертизи, цифрових процесів, партнерської синергії та знаннєвої підтримки ринку.

Реалізація запропонованих рішень забезпечує підприємству перехід від моделі ситуативного реагування на ринкові виклики до моделі проактивного стратегічного управління, за якої компанія не лише адаптується до змін, а й

формує власне конкурентне середовище. Це дозволяє «Мегатрейд ІТ» стабілізувати грошові потоки, підвищити передбачуваність фінансових результатів, зменшити залежність від зовнішньої кон'юнктури та створити внутрішні джерела довгострокової прибутковості.

У стратегічній перспективі запропонована модель розвитку забезпечує компанії стійке нарощування ринкової вартості, посилення позицій у сегменті складних інфраструктурних проєктів, підвищення інвестиційної привабливості та якісне зміцнення ролі «Мегатрейд ІТ» як одного з системо утворюючих гравців національного ринку ІТ-дистрибуції. Саме це дозволяє зробити підсумковий висновок про стратегічну доцільність, управлінську цілісність та економічну ефективність запропонованих у роботі рішень.

ВИСНОВОК

Кваліфікаційна робота, присвячена формуванню та реалізації конкурентної стратегії ТОВ «Мегатрейд ІТ» на ринку ІТ-дистрибуції України, дала змогу всебічно й глибоко осмислити специфіку функціонування проєктного VAD-дистриб'ютора в умовах високої конкуренції, технічної турбулентності та структурних змін українського ринку. На відміну від багатьох досліджень, орієнтованих на підприємства що лише шукають свій стратегічний шлях, ця робота зосереджена на компанії, яка вже має статус одного з провідних гравців галузі, але для покращення конкурентних спроможностей на ринку потребує оновленої, цілісної та економічно обґрунтованої конкурентної стратегії. Такої стратегії, що здатна забезпечити не лише збереження, а й посилення ринкових позицій у середньо- та довгостроковій перспективі, враховуючи складність та динамічність зовнішнього середовища.

У роботі показано, що «Мегатрейд ІТ» - це зрілий, сформований проєктний VAD-дистриб'ютор, який понад 29 років працює на українському ринку, представляє десятки світових вендорів і спеціалізується на комплексних інфраструктурних рішеннях, системах безпеки, енергозабезпечення, поліграфії, документообігу та сервісній підтримці партнерів. Компанія володіє розгалуженою партнерською мережею, потужною інженерною компетенцією, власним сервісним центром і стійкою репутацією надійного технологічного партнера. Водночас вона діє в середовищі жорсткої конкуренції з боку як українських, так і міжнародних дистриб'юторів, які мають високий рівень автоматизації процесів, доступ до глобальних каналів постачання потужні маркетингові бюджети та розвинені цифрові платформи. За таких умов для «Мегатрейд ІТ» критично важливим є перехід від переважно інерційної моделі до розвитку стратегічного усвідомлення, структурної конкурентної стратегії, що спирається на унікальні сильні сторони компанії та відповідає новій логіці ринку.

Вступна частина роботи задала чітку рамку дослідження, Було обґрунтовано актуальність теми через зростання ролі ІТ-дистрибуції в процесах

цифровізації економіки, появу нових вимог до сервісу, інфраструктури та безпеки, посилення інноваційно партнерської конкуренції та зростання значення стратегічного управління для стійкого розвитку компаній галузі. Сформульовано мету – розробити комплексну та практично застосовну конкурентну стратегію ТОВ «Мегатрейд ІТ», яка дозволить підвищити конкурентоспроможність підприємства, оптимізувати маркетингову діяльність і адаптувати операційну модель до динаміки ринку ІТ-дистрибуції. Для досягнення цієї мети визначено логічні взаємопов'язані завдання: від узагальнення теоретичних підходів до конкурентних стратегій і методів оцінювання конкурентного середовища – до глибокого аналізу діяльності компанії, діагностики її поточної стратегії, формування стратегічних напрямів розвитку та економічного обґрунтування ефективності запропонованих рішень. Чітко окреслено об'єкт дослідження (діяльність ТОВ «Мегатрейд ІТ» як суб'єкта ринку ІТ-дистрибуції України), предмет (процес формування та реалізації конкурентної стратегії в умовах високої інтенсивності конкуренції) та гіпотезу, згідно з якою стійкий успіх ІТ-дистриб'ютора визначається рівнем адаптивності стратегії, глибиною інтеграції сучасних маркетингових інструментів, цифрових рішень та партнерських моделей у бізнес-процеси компанії.

У першому розділі роботи було сформовано теоретико-методологічний фундамент для подальшого дослідження. Розкрито сутність конкурентної стратегії в системі стратегічного маркетингового управління підприємством, показало еволюцію наукових підходів – від класичних структурно-галузевих моделей М. Портера до ресурсно-компетентної логіки, концепції динамічних здібностей, екосистемного та цифрового бачення конкуренції. Узагальнюючи класифікацію конкурентних стратегій (лідерство за витратами, диференціація, інноваційні, коопераційні, цифрові, гібридні), підкреслено, що для сучасного ІТ-дистриб'ютора найбільш релевантним є стратегії, орієнтовані на диференціацію через сервіс, інтелектуальну складову та партнерську екосистему, а також гібридні моделі, які поєднують елементи кількох підходів. Важливим результатом теоретичної частини стало обґрунтування доцільності використання

комплексу інструментів – моделі п'яти сил Портера, аналізу ланцюга цінності, матриці GE/McKinsey, оцінювання стратегічних груп та ключових факторів успіху - для глибокої діагностики ринку ІТ-дистрибуції й стратегічного потенціалу підприємства. У підсумку було сформовано методологічну рамку, яка поєднує галузевий, ресурсно-компетентнісний та динамічний підходи і слугує стійкою базою для подальшого аналізу ТОВ «Мегатрейд ІТ».

У другому розділі здійснено розгорнутий аналіз конкурентного середовища та маркетингової діяльності ТОВ «Мегатрейд ІТ» на ринку ІТ-дистрибуції України. Спочатку надано узагальнену характеристику діяльності компанії: окреслено історію розвитку, ключові етапи становлення як проєктного VAD-дистриб'ютора, охарактеризовано портфель продуктів і рішень, структуру бізнес-напрямків, формат роботи з партнерами, роль власного сервісного центру та навчальних ініціатив. Показано, що «Мегатрейд ІТ» виступає не лише постачальником обладнання, а повноцінним техніко-консультаційним партнером для інтеграторів та кінцевих корпоративних клієнтів. Далі проведено аналіз зовнішнього середовища: досліджено тенденції розвитку ринку ІТ-дистрибуції України, окреслено ключових конкурентів, проаналізовано структуру конкуренції, фактори попиту та пропозиції, інтенсивність конкурентної боротьби, бар'єри входу для нових гравців. На основі галузевих індикаторів і стратегічних груп було визначено позицію компанії відносно основних конкурентів, виявлено сильні й слабкі сторони компанії, а також можливості та загрози зовнішнього середовища. Оцінювання конкурентоспроможності підприємства включало аналіз фінансово-економічних показників, масштабів діяльності, структури клієнтської бази та партнерських зв'язків, рівня маркетингової активності, сервісної складової, якості логістики та внутрішньої організації. Узагальнення результатів у форматі SWOT і VRIO показало, що «Мегатрейд ІТ» має реальний потенціал лідерства в сегменті проєктної VAD-дистрибуції. але для його повної реалізації необхідно чітко структурована стратегія, посилення цифрового маркетингу, стандартизація та прозорість процесів, а також системне управління конкурентними перевагами.

У третьому розділі на основі отриманої аналітичної бази було розроблено систему практичних рішень спрямованих на удосконалення та реалізацію конкурентної стратегії компанії в умовах динамічного розвитку ринку ІТ-дистрибуції. Спочатку сформовано стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності компанії – від зміцнення технологічного та інженерного лідерства, розвитку центрів компетенцій та програм навчання партнерів до розбудови сервісної моделі з високою доданою цінністю, фокусом на проєктні комплексні рішення та довгостроковий супровід клієнтів. Далі запропоновані заходи щодо вдосконалення маркетингової стратегії та системи управління конкурентними перевагами: посилення ролі аналітики й цифрових каналів комунікації, систематизація роботи з цільовими сегментами, оновлення позиціонування, впровадження інструментів контент-маркетингу, автоматизація взаємодії з партнерами, розвиток CRM-підходів та інструментів підтримки продажів. Завершальним елементом третього розділу стало економічне обґрунтування ефективності впровадження запропонованих стратегічних рішень, яке показало, що реалізація нової конкурентної стратегії здатна забезпечити зростання доходів, підвищення маржинальності за рахунок збільшення частки високодохідних сервісних і проєктних рішень, оптимізацію витрат, поліпшення структури портфеля та зміцнення фінансової стійкості підприємства.

Підсумуючи виконану роботу, можна стверджувати, що поставлену мету досягнуто повністю: на основі систематизації теоретичних підходів, глибокого аналізу ринку ІТ-дистрибуції України та детального дослідження діяльності «Мегатрейд ІТ» сформовану цілісну, структуровану та практично орієнтовану модель конкурентної стратегії підприємства. Об'єднання галузевого, ресурсно-компетентнісного та динамічного підходів дозволило не лише описати поточний стан компанії, а й запропонувати реалістичну траєкторію її розвитку в умовах високої турбулентності, технологічних зрушень і посилення конкуренції.

Робота має високу практичну цінність: запропоновані стратегічні напрями, маркетингові рішення та економічні розрахунки можуть бути використані ТОВ

«Мегатрейд ІТ» для оновлення стратегії, посилення конкурентних переваг, оптимізації продуктово-сервісного портфеля та підвищення ефективності комунікацій і внутрішніх процесів. Дослідження доводить, що стратегія VAD-дистриб'ютора має ґрунтуватися не на ціні чи розширенні асортименту, а на розвитку інженерних, сервісних, маркетингових і партнерських компетенцій, підсилених цифровими інструментами. Саме поєднання експертизи, сервісної доданої вартості, довгострокових партнерств і гнучкої організації формує стійку конкурентну перевагу «Мегатрейд ІТ», яку складно відтворити конкурентам.

Узагальнюючи можна визначити, що розроблена в роботі конкурентна стратегія «Мегатрейд ІТ» відповідає сучасним викликам ринку ІТ-дистрибуції України, інтегрує наукові підходи та реальні практичні потреби бізнесу, а також відкриває для компанії можливості переходу від моделі адаптації до моделі проактивного стратегічного лідерства. Вона дозволяє не лише підвищити ефективність поточної діяльності, а й сформувати фундамент для подальшого зростання, масштабування бізнесу та посилення ролі компанії як ключового технологічного партнера для корпоративного сектору, державних інституцій та інтеграторів.

Таким чином, кваліфікаційна робота переконливо показала, що стратегічно вивірене, економічно обґрунтоване та маркетингово підтримане формування й реалізація конкурентної стратегії є для ТОВ «Мегатрейд ІТ» не лише інструментом покращення окремих показників, а базою умовою довгострокової стійкості, розвитку та зміцнення його позицій на національному ринку ІТ-дистрибуції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Porter, M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1980 – 396 p.
URL: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=193> (дата звернення 18.11.2025)
2. Porter, M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press, 1985. URL: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=193> (дата звернення 18.11.2025)
3. Grant, R. M. (2019). Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases Edition (10th ed.). Hoboken, NJ: Wiley. (дата звернення 18.11.2025)
4. Ansoff I. Corporate Strategy. – New York: McGraw-Hill, 1965. – 241p.
URL: <https://www.mheducation.com/highered/product/corporate-strategy-ansoff/M9780070029756.html> (дата звернення 19.11.2025)
5. Mintzberg H. The Rise and Fall of Strategic Planning. – New York: Free Press, 1994. – 458 p. (дата звернення 20.10.2025)
URL: <https://www.henrimintzberg.com/books/rise-and-fall-strategic-planning>
6. Grant R. Contemporary Strategy Analysis. Wiley, 2021; Teece D. Dynamic Capabilities and Strategic Management. Oxford University Press, 2009. (дата звернення 20.11.2025)
7. Barney J., Hesterly W. Strategic Management and Competitive Advantage, 6th ed., Pearson, 2019. (дата звернення 20.11.2025)
8. McKinsey & Company, Структура стратегії бізнес-портфеля, 2020.
URL: <https://studfile.net/preview/7322123/page:6/>. (дата звернення 21.11.2025)
9. Ансофф І. Стратегічне управління підприємством. – Київ: Економіка, 2019. URL: <https://economyandsociety.in.ua>. (дата звернення 21.11.2025)
10. Балабанова Л. В. Маркетингове управління підприємством. – Київ: Центр учбової літератури, 2020. URL: <http://cul.com.ua> (дата звернення 22.11.2025)

11. Ламбен Ж.-Ж. Стратегічний маркетинг. – Київ: Наукова думка, 2020. URL: <https://www.nbuiv.gov.ua> (дата звернення 22.11.2025)
12. Ілляшенко С. М. Інноваційний розвиток підприємств. – Суми: Університетська книга, 2021. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua> (дата звернення 22.11.2025)
13. Окландер М. А. Стратегічний маркетинг. – Одеса: Астропринт, 2020. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua> (дата звернення 22.11.2025)
14. Дистрибуція як інструмент бізнесу [Електронний ресурс]. URL: <http://acris.com.ua/ua/stati/distributsiya-kak-instrument-biznesa>
15. Хто такий дистриб'ютор? [Електронний ресурс]. URL: <https://aboutmarketing.info/biznes/khto-takyy-dystrybyutor/> (дата звернення 20.10.2025)
16. Управління дистрибуторською компанією ІС [Електронний ресурс]. URL: <http://business-soft.net/uk/dystrybutoram.html> (дата звернення 20.10.2025)
17. Комплекс інтернет-комунікацій маркетингу [Електронний ресурс]. URL: <https://cutt.ly/dUC5SYE> (дата звернення 20.10.2025)
18. Ukraine's IT Perceptions Report 2023. Brand Ukraine. URL: https://brandukraine.org.ua/documents/101/Ukraines_IT_perceptions_report_web_29_09_2023.pdf (дата звернення 20.10.2025)
19. Офіційний сайт компанії «Мегатрейд ІТ» URL: <https://www.megatrade.ua> (дата звернення 17.10.2025)
20. Сервісний центр компанії «Мегатрейд ІТ». URL: <https://service.megatrade.ua/sz/> (дата звернення 17.10.2025)
21. Форма зворотного зв'язку компанії «Мегатрейд ІТ» URL: <https://www.megatrade.ua/contacts/> (дата звернення 17.10.2025)
22. DX Agent – партнер компанії «Мегатрейд ІТ». URL: <https://www.dxagent.com> (дата звернення 18.10.2025)
23. Megatrade Workplace Challenge. URL: <https://career.megatrade.ua> (дата звернення 19.10.2025)

24. ERC – офіційний сайт конкурента. URL: <https://erc.ua> (дата звернення 19.10.2025)
25. МУК – офіційний сайт конкурента. URL: <https://muk.ua> (дата звернення 21.10.2025)
26. ELKO Ukraine – офіційний сайт конкурента. URL: <https://www.elko.ua> (дата звернення 26.10.2025)
27. BAKOTECH – офіційний сайт конкурента. URL: <https://bakotech.ua> (дата звернення 27.10.2025)
28. SimilarWeb: аналітика трафіку компанії «Мегатрейд ІТ». URL: <https://www.similarweb.com/website/megatrade.ua/> (дата звернення 26.10.2025)
29. Facebook-сторінка компанії «Мегатрейд ІТ». URL: <https://cutt.ly/9UVw8tD> (дата звернення 29.10.2025)
30. LinkedIn-сторінка компанії «Мегатрейд ІТ». URL: <https://cutt.ly/IUVepcZ> (дата звернення 01.11.2025)
31. Digital Marketing Institute. Digital Strategy Guide. – 2021. URL: <https://digitalmarketinginstitute.com> (дата звернення 02.11.2025)
32. Міністерство цифрової трансформації України. Digital Ukraine. URL: <https://thedigital.gov.ua> (дата звернення 03.11.2025)