

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ КИЇВСЬКИЙ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ
ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**Факультет міжнародної економіки і менеджменту
Кафедра міжнародної економіки**

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА**

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

«МІЖНАРОДНА ЕКОНОМІКА»

С Соціальні науки, журналістика, інформація та
міжнародні економічні відносини

С1 Економіка та міжнародні економічні
відносини (спеціалізація Економіка)

Форма навчання: дистанційна

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА
на тему «Управління міжнародною конкурентоспроможністю компанії NVIDIA»

Здобувача

Козаренко Поліни Євгеніївни

(підпис)

Науковий керівник: к.е.н., професор Черницька Тетяна Володимирівна

(підпис)

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: д.е.н., професор Столярчук Я.М.

(підпис)

Київ 2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ КОМПАНІЙ.....	7
1.1. Сучасні концепції міжнародної конкурентоспроможності компаній.	7
1.2. Методи оцінки конкурентоспроможності компанії на міжнародних ринках.	15
1.3. Стратегії нарощення міжнародної конкурентоспроможності компаній.	25
РОЗДІЛ 2. МІЖНАРОДНА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ КОМПАНІЇ NVIDIA В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ	35
2.1. Конкурентні позиції компанії NVIDIA на міжнародному ринку графічних процесорів та рішень для штучного інтелекту	35
2.2. Аналіз системи управління міжнародною конкурентоспроможністю компанії NVIDIA в контексті глобальних трансформацій ринків	46
2.3. Оцінка ефективності реалізованих стратегій конкурентоспроможності NVIDIA.....	54
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ КОМПАНІЇ NVIDIA	62
3.1. Оцінка проблем і загроз у системі управління міжнародною конкурентоспроможністю компанії NVIDIA.....	62
3.2. Стратегічні напрями нарощення міжнародної конкурентоспроможності компанії NVIDIA в умовах глобальних викликів.	73
ВИСНОВКИ	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	82

ВСТУП

У сучасних умовах глобалізаційних процесів та стрімкого розвитку цифрових технологій ефективне управління міжнародною конкурентоспроможністю компаній стає ключовим фактором успіху на світових ринках. Особливо це стосується високотехнологічних підприємств, таких як NVIDIA, що займаються розробкою графічних процесорів (GPU), рішень для штучного інтелекту та високопродуктивних обчислювальних платформ. У контексті глобальної конкуренції та постійних технологічних інновацій здатність компанії підтримувати високий рівень конкурентоспроможності визначає не лише її фінансові результати, а й стратегічну позицію на ринку.

Актуальність дослідження зумовлена кількома факторами. По-перше, NVIDIA є одним із лідерів у сфері високопродуктивних обчислень, що активно розширює свій вплив на міжнародних ринках. По-друге, компанія стикається з рядом викликів, пов'язаних із глобальними технологічними змінами, зростанням конкуренції та необхідністю диверсифікації продуктового портфеля. По-третє, ефективне управління міжнародною конкурентоспроможністю дозволяє не лише зберегти лідерські позиції, а й забезпечити сталий розвиток, оптимізувати інвестиції у R&D та ефективно інтегруватися у глобальні інноваційні екосистеми. Таким чином, дослідження практичних аспектів управління конкурентоспроможністю NVIDIA має як наукову, так і прикладну значущість, оскільки результати будуть використані для розробки стратегічних рішень у високотехнологічних компаніях.

Мета дослідження - на основі комплексного аналізу міжнародної конкурентоспроможності компаній світового ринку графічних процесорів та напівпровідникових рішень, а також бенчмаркінгу стратегій ключових конкурентів, визначити стратегічні напрями нарощення міжнародної конкурентоспроможності компанії NVIDIA.

Завдання дослідження:

- дослідити сучасні теоретичні концепції міжнародної конкурентоспроможності компаній у світовій економіці;
- узагальнити та систематизувати методи оцінки міжнародної конкурентоспроможності компаній на глобальних ринках;
- проаналізувати сучасні стратегії нарощення міжнародної конкурентоспроможності компаній у високотехнологічних секторах;
- оцінити конкурентні позиції компанії NVIDIA на міжнародному ринку графічних процесорів та рішень для штучного інтелекту;
- проаналізувати систему управління міжнародною конкурентоспроможністю компанії nvidia в умовах глобальних ринкових трансформацій;
- оцінити ефективність реалізованих стратегій забезпечення міжнародної конкурентоспроможності компанії NVIDIA;
- виявити ключові проблеми та загрози у системі управління міжнародною конкурентоспроможністю компанії NVIDIA;
- обґрунтувати стратегічні напрями нарощення міжнародної конкурентоспроможності компанії nvidia в умовах глобальних викликів.

Об’єкт дослідження - міжнародні конкурентні відносини компаній на світовому ринку графічних процесорів та рішень для штучного інтелекту.

Предмет дослідження - процеси та механізми управління міжнародною конкурентоспроможністю компанії NVIDIA на світовому ринку високотехнологічної продукції.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети і розв’язання завдань, у роботі була необхідність у використанні таких загальнонаукових методів дослідження, як історико-логічний метод (пп.1.1, 1.2), аналіз та синтез (при наведенні класифікації інструментів та методів оцінку конкурентоспроможності: п.1.3), порівняння (пп.1.1, 1.3, 2.2). Під час дослідження виникла необхідність у

використанні й ряду статистичних методів, таких як графічний, табличний, статистичний (при обробці статистичних даних, їх узагальненні та відображенні у вигляді таблиць та рисунків: пп. 2.1, 2.2, 2.3, 3.1, 3.2). Важливе місце у дослідженні займає порівняльний аналіз для оцінки конкурентних позицій NVIDIA на міжнародних ринках, SWOT-аналіз для виявлення сильних і слабких сторін компанії, а також загроз і можливостей її діяльності (пп. 2.1, 2.3). Для прогнозування ефектів стратегічних рішень використовувалися методи експертних оцінок, а аналітичні методи обробки фінансових та ринкових даних дозволили кількісно оцінити рівень міжнародної конкурентоспроможності (пп. 2.2, 2.3, 3.1, 3.2). Крім того, застосовувався метод кейс-стаді для детального аналізу успішних практик впровадження інновацій та міжнародних стратегічних альянсів.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів.

Теоретична значущість результатів дослідження полягає у поглибленні наукових підходів до розуміння управління міжнародною конкурентоспроможністю компаній у високотехнологічних секторах світової економіки, зокрема в частині поєднання інноваційних, ринкових та стратегічних чинників формування конкурентних переваг. Методична значущість роботи полягає в удосконаленні інструментарію оцінки міжнародної конкурентоспроможності компаній на основі поєднання порівняльного аналізу, SWOT-аналізу, бенчмаркінгу та економіко-аналітичних методів, що може бути використано для дослідження конкурентних позицій компаній у галузі графічних процесорів та рішень для штучного інтелекту. Практична значення отриманих результатів полягає у можливості використання сформульованих висновків і запропонованих стратегічних напрямів нарощення міжнародної конкурентоспроможності компанії NVIDIA в процесі стратегічного планування, управління інноваційною діяльністю та формування міжнародних партнерств у високотехнологічному бізнес-середовищі.

Інформаційна база дослідження формувалася на основі звітності та офіційних публікацій компанії NVIDIA, фахових наукових статей і матеріалів

міжнародних конференцій за 2017-2025 роки у сфері високопродуктивних обчислень, графічних процесорів та управління міжнародною конкурентоспроможністю. Також були використані аналітичні звіти міжнародних організацій, таких як Gartner, IDC та Statista, а також дисертаційні і наукові роботи українських та закордонних авторів, присвячені управлінню міжнародною конкурентоспроможністю та інноваційним стратегіям. Це поєднання джерел дозволило забезпечити комплексний та об'єктивний аналіз конкурентної позиції NVIDIA на глобальному ринку.

Структура роботи. Робота складається із вступу, 3-х розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг кваліфікаційної магістерської роботи становить 86 сторінок комп'ютерного тексту. Робота містить 20 таблиць, 2 рисунки, список використаних нормативно-правових актів, наукових статей, публікацій (монографій) та інших літературних джерел налічує 54 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ КОМПАНІЙ

1.1. Сучасні концепції міжнародної конкурентоспроможності компаній.

Розуміння міжнародної конкурентоспроможності це найкращий спосіб того, як компанії досягають успіху на світовому ринку. Воно стосується визначення здатності компанії виробляти товари та послуги міжнародної якості, зберігаючи при цьому ефективність та інновації. Такі фактори, як технологічний прогрес, ступінь інноваційної активності та модернізація існуючих технологій, мають вплив на конкурентоспроможність.

Крім того, портфель продуктів компанії, включаючи його різноманітність, різноманіття та якість, повинен відповідати міжнародним стандартам та уподобанням щодо споживчих товарів. Постійно вдосконалюючи ці сфери, компанії ефективно конкурують з глобальними конкурентами, що підкреслює важливість комплексного підходу до конкуренції, який виходить за межі внутрішніх ринків. Необхідність компаній зосереджуватися на світових ринках впливає зі зростаючої взаємозалежності світової економіки. Як зазначає Стаднік О.М., сучасні компанії мають глобальний масштаб, який виходить за межі національних кордонів, і вони беруть участь у динамічному економічному просторі, що характеризується конкуренцією та складністю.

Вихід на міжнародні ринки дозволяє компаніям розширювати свою клієнтську базу, отримувати нові джерела доходу та використовувати порівняльні переваги. Цей стратегічний підхід додатково підтримується розробкою нових концепцій та інструментів оцінки, які сприяють оцінці міжнародного становища компанії та виявленню можливостей для розвитку. Як наслідок, компанії, що зосереджені на глобальній взаємодії, мають більшу здатність адаптуватися до змін

ринку, купувати передові технології та підвищувати загальну стійкість і прибутковість.

Занепокоєння щодо міжнародної конкурентоспроможності має вплив на економічне зростання країни та її частку на ринку. Коли компанії мають успішну світову репутацію, вони збільшують обсяг експорту, зайнятість та технологічний прогрес, що підтримує національний розвиток. Крім того, помітна міжнародна присутність підвищує репутацію компанії, табл. 1.1. Це, у свою чергу, сприяє продуктивності та розширює охоплення ринку, що є важливим для підтримки економічної стабільності в конкурентному середовищі. Таким чином, підвищення міжнародної конкурентоспроможності окремих компаній пов'язане з більшими економічними вигодами, включаючи збільшення частки ринку та довгострокове зростання загального добробуту країни.

Таблиця 1.1 - Міжнародна конкурентоспроможність

Теоретичний підхід	Основна ідея (концепт)	Емпіричні індикатори	Дослідницькі наслідки
Портер - конкурентна перевага на національному рівні (Porter, 1990)	Конкурентоспроможність країни формується через фактори, попит, суміжні галузі, стратегії фірм та державну політику	Індекс конкурентоспроможності секторів; експортна інтенсивність; динаміка ВВП	Вищі показники національної конкурентоспроможності корелюють з темпом зростання ВВП та експортом.
Теорія «накопичення людського капіталу» (Becker, Schultz)	Інвестиції в людський капітал підвищують продуктивність	Рівень освіти в секторі; витрати на навчання; продуктивність праці	Сектор з вищим Н-капіталом має вищий експортний дохід на працівника.
Ресурсно-орієнтований підхід (RBV - Barney)	Сталий конкурентний успіх залежить від цінних/рідкісних/нелегко-наслідуваних ресурсів	Патенти, доля ринків, маржинальність	Частка фірм з високою інноваційною активністю позитивно впливає на мультиплікатор зайнятості у країні.
Теорія зовнішніх ефектів і технологічного поширення	Технологічні лідери породжують позитивні spillovers	Інвестиції в R&D; кількість технологічних партнерств; продуктивність суміжних фірм	Регіони з високою концентрацією R&D-фірм мають більш швидке загальне економічне зростання.

Джерело: побудовано автором на основі [26; 33]

Інновації та впровадження технологій мають значення для підвищення міжнародної конкурентоспроможності компанії, це дозволить їй виділитися серед конкурентів. Впровадження передових технологій та створення інноваційних продуктів призводить до значних переваг, включаючи покращену функціональність, підвищену ефективність та більш привабливий дизайн для споживачів. Ці нові інновації не лише відповідають зростаючим потребам споживачів, але й створюють перешкоди для конкурентів, що, у свою чергу, підвищує позиції компанії на світових ринках. У міру прискорення глобалізації компанії, які активно впроваджують сучасні технологічні рішення, краще підготовлені для адаптації до швидких змін і підтримки своєї конкурентної переваги, що робить інновації критичним компонентом успіху на міжнародній арені, табл. 1.2.

Таблиця 1.2 - Фактори, що впливають на міжнародну конкурентоспроможність

Конструкт (фактор)	Визначення	Методи вимірювання	Пропонований індекс (зважений)
Витратна конкурентоспроможність	Здатність мінімізувати собівартість (Cost leadership). (Porter)	Балансові звіти фірм; митні декларації; опитування	Індекс = $0.4 \cdot (\text{собівартість} / \text{ціна}) + 0.3 \cdot \text{логістичні витрати} + 0.3 \cdot \text{енергоспоживання}$
Інноваційна здатність	R&D, патенти, впровадження технологій (RBV, Schumpeter)	Патентні бази; фінзвітність; опитування менеджерів	Індекс = $0.6 \cdot \text{R\&D} / \text{працівник} + 0.4 \cdot \text{патенти} / \text{фірму}$
Інституційна якість	Правова визначеність, захист ІВ (інституційна теорія)	Офіційні рейтинги, опитування бізнесу	Індекс інституційної якості (нормалізований)
Людський капітал	Освітній рівень та компетенції працівників	Статистика зайнятості; опитування HR	Комбінований індекс $H = 0.7 \cdot \text{освіта} + 0.3 \cdot \text{спеціалізація}$
Доступ до фінансів	Можливість залучення капіталу	Банківські звіти; інвестиційні дані	Індекс фінансового доступу

Джерело: побудовано автором на основі [19; 24]

Економічна ефективність та продуктивність - це важливі фактори, що впливають на здатність компанії конкурувати на світовому ринку. Оптимізуючи

операційні процеси та зменшуючи витрати, пов'язані з виробництвом, компанії збільшують свої доходи або зменшити свої витрати, що важливо на міжнародних ринках. Підвищення продуктивності підвищує ефективність діяльності компаній, швидко реагує на зміни на ринку та зобов'язується до додаткових інновацій. Цей акцент на управлінні витратами та ефективності впливає на частку компанії на ринку та економічні показники, особливо в умовах жорсткої глобальної конкуренції, де невеликі переваги у вартості призводять до значної ринкової сили.

Якість продукції та послуг продовжує бути основою міжнародної конкуренції, оскільки вона впливає на задоволення клієнтів та репутацію бренду. Високоякісна продукція, яка перевершує міжнародні стандарти якості, підвищує довіру та відданість споживачів у всьому світі. Компанії, які зосереджуються на контролі якості та постійному вдосконаленні, мають можливість диференціюватися від своїх конкурентів, що призведе до збільшення попиту та більшої частки ринку. Крім того, стабільна якість сприяє виконанню різних регуляторних вимог у різних країнах, що сприяє більш систематичному підходу до розширення на світовому ринку та підтримки стійких темпів зростання. Зрештою, якість продукції не лише розважає клієнтів, але й підвищує довгострокові позиції компанії в конкурентному світі. Диверсифікація ринку є вирішальною стратегією для компаній, які хочуть підвищити свою міжнародну популярність шляхом розширення на нові ринки та демографічні групи, табл. 1.3. Докази підтверджують ідею, що компанії, які диверсифікуються, краще адаптуються до змін навколишнього середовища в глобальному середовищі, що підвищує їхню силу та стійкість. Виходячи на різні ринки, компанії користуватись новими можливостями та місцевою спеціалізацією, що зрештою покращить їхнє глобальне становище. Як результат, диверсифікація ринку не тільки збільшує клієнтську базу компанії, але й має довгостроковий вплив на зростання та конкурентну перевагу на міжнародній арені.

Таблиця 1.3 - Ключові поняття забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємства

Поняття	Теоретичне визначення	Ключові характеристики	Роль у міжнародній конкуренції
Якість продукції та послуг	Сукупність властивостей продукції або послуг, які визначають її здатність задовольняти встановлені та очікувані потреби споживачів відповідно до міжнародних стандартів	Надійність, безпека, функціональність, відповідність стандартам ISO, стабільність параметрів	Формує довіру споживачів, підвищує репутацію бренду та забезпечує конкурентні переваги на світових ринках
Міжнародні стандарти якості	Уніфіковані нормативні вимоги до продукції та процесів, що забезпечують їх прийнятність на глобальному ринку	ISO 9001, ISO 14001, HACCP, відповідність технічним регламентам	Полегшують вихід на зовнішні ринки та знижують бар'єри міжнародної торгівлі
Контроль якості	Система заходів, спрямованих на забезпечення стабільності характеристик продукції протягом усього виробничого циклу	Моніторинг процесів, перевірка відповідності стандартам, зниження дефектності	Забезпечує стабільність якості, мінімізує ризики рекламаций і втрати ринків

Джерело: побудовано автором на основі [14; 28]

Інвестиції в дослідження та розробки (НДДКР) мають значення для каталізації інновацій та технологічного прогресу, ці аспекти є важливими для підтримки глобальної конкурентоспроможності. Дослідження та розробки (НДДКР) дозволяють компаніям створювати нові продукти, вдосконалювати існуючі продукти та використовувати передові технології, які задовольняють потреби споживачів. Наприклад, організації, які надають пріоритет дослідженням та розробкам, часто мають вищу ефективність та продуктивність, що призводить до економії витрат та підвищення якості продукції та послуг. Цей постійний цикл інновацій сприяє диференціації компаній від конкурентів та завойовує репутацію технологічного новатора.

Таким чином, значні інвестиції в дослідження та розробки мають вплив на підвищення міжнародної репутації компанії та її здатності успішно конкурувати на різноманітних ринках. Наявність сильної світової репутації бренду є важливою для

компаній, які хочуть підтримувати довгострокову конкурентну перевагу. Відомий бренд, який асоціюється з високою якістю, підвищує лояльність клієнтів, сприяє виходу на нові ринки та дозволяє застосовувати кращі цінові стратегії. Стратегічне управління брендом передбачає послідовне пересилання повідомлень, забезпечення якості та культурну адаптацію, щоб відповідати різноманітним уподобанням споживачів у всьому світі, табл. 1.4.

Таблиця 1.4 - Бренд і глобальне визнання

Конструкти моделі	Опис	Медіатори (через які діє)	Пропоновані інструменти вимірювання
Бренд-еквітет (brand equity)	Сукупність впізнаваності, асоціацій, лояльності (Aaker, Keller)	Лояльність клієнтів; сприймана якість	Бренд-скор: впізнаваність, NPS, willingness-to-pay
Культурна адаптація	Адаптація продукту/маркетингу до локальних смаків	Збільшення acceptance rate на нових ринках	Локальні тести А/В; частка повторних покупок у новому ринку
Комунікаційна послідовність	Узгодженість повідомлень на ринках	Узгоджене позиціонування, швидше побудова репутації	Контрольні листи бренд-комплаєнсу; медіа-аналіз
Довіра	Соціальний капітал бренду	Зниження витрат на просування, вищий WTP	PR-метрики: тональність згадок, crisis-index

Джерело: побудовано автором на основі [18; 29]

Крім того, глобальні бренди часто користуються перевагами економії масштабу та більшої сили для ведення переговорів, що призводить до покращення методів дистрибуції та альянсів. Зрештою, інвестиції в розвиток бренду допомагають компаніям диференціюватися від конкурентів, а також зміцнювати довіру та впізнаваність, що є важливими для довгострокового успіху на міжнародних ринках.

Сприятлива торговельна політика має значення для того, щоб допомогти країні стати більш конкурентоспроможною на міжнародному рівні. Ці стратегії включають такі ініціативи, як зменшення складності митних процедур, заохочення експорту галузей, орієнтованих на комерцію, та створення правил, що дозволяють транскордонну торгівлю. Коли країни впроваджують цю сприятливу політику, вони

зменшують бар'єри для діяльності та створюють більш стабільне середовище для міжнародного бізнесу. Це сприяє здатності компанії ефективніше розширювати свій глобальний охоплення, використовуючи ці сприятливі умови для збільшення експорту, залучення іноземних коштів та збільшення своєї присутності на ринку. Загалом, сприятлива торговельна політика має значення для створення середовища, яке сприяє довгостроковій глобальній конкурентоспроможності, табл. 1.5.

Таблиця 1.5 - Сучасні концепції конкурентоспроможності в умовах глобальної економіки

Наукова школа / підхід	Основні представники	Сутність концепції	Джерела формування конкурентоспроможності	Аналітичні маркери
Ресурсно-орієнтований підхід	Б. Барні, Дж. Вернерфельт	Конкурентоспроможність формується завдяки унікальним, важковідтворюваним ресурсам і компетенціям підприємства	Технологічні ресурси, людський капітал, управлінські компетенції	Кількість патентів; витрати на НДДКР; продуктивність праці
Теорія динамічних здібностей	Д. Тіс, Г. Пізано	Перевага забезпечується здатністю підприємства швидко адаптувати ресурси до змін зовнішнього середовища	Інноваційність, організаційна гнучкість, управління знаннями	Частота оновлення продукції; інноваційна активність
Інституційно-нальна теорія	Д. Норт, О. Вільямсон	Рівень конкурентоспроможності визначається якістю формальних і неформальних інститутів	Регуляторне середовище, торгова політика, правові норми	Рівень тарифів; кількість нетарифних обмежень; індекси регуляторної якості
Концепція національної конкурентоспроможності («Діамант Портера»)	М. Портер	Конкурентоспроможність формується через взаємодію факторних умов, внутрішнього попиту, конкуренції та державної політики	Інфраструктура, рівень конкуренції, якість державного управління	Частка експорту; продуктивність галузей

Джерело: побудовано автором на основі [30; 34]

Представлені в таблиці сучасні концепції конкурентоспроможності демонструють еволюцію наукових підходів від переважно внутрішніх факторів

розвитку підприємства до комплексного врахування інституційного, інноваційного та глобального середовища. Якщо ресурсно-орієнтований підхід і теорія динамічних здібностей акцентують увагу на внутрішніх можливостях підприємства, то інституціональна теорія та теорія стратегічної торгівлі підкреслюють вирішальну роль державної політики та регуляторного середовища у формуванні міжнародної конкурентоспроможності.

Особливе значення в сучасних умовах набуває концепція глобальних ланцюгів створення вартості, яка розглядає конкурентоспроможність не як ізольовану характеристику підприємства чи країни, а як результат їх інтеграції у світові виробничо-збутові мережі. У межах цього підходу доступ до міжнародних ринків, відповідність технічним стандартам та участь у транснаціональних коопераційних зв'язках стають ключовими передумовами стійкого розвитку. Водночас неошумпетеріанський підхід наголошує на ролі інновацій як базового джерела довгострокових конкурентних переваг, особливо в умовах технологічних зрушень та цифровізації світової економіки. У поєднанні з теорією стратегічної торгівлі це дозволяє обґрунтувати активну роль держави у підтримці національних виробників через інструменти торговельної політики, табл. 1.6.

Таблиця 1.6 - Класифікація факторів міжнародної конкурентоспроможності відповідно до сучасних теорій

Група факторів	Зміст факторів	Теоретичне підґрунтя	Основні показники оцінювання
Внутрішні (ресурсні)	Технології, персонал, організаційні здібності	Ресурсно-орієнтований підхід, теорія динамічних здібностей	Продуктивність праці; інноваційні витрати
Інноваційні	НДДКР, технологічний розвиток, цифровізація	Неошумпетеріанський підхід	Частка високотехнологічної продукції в експорті
Інституційні	Регуляторна політика, якість інститутів, правове середовище	Інституціональна теорія	Індекси регуляторної якості; рівень тарифів
Торговельні	Тарифи, квоти, технічні та адміністративні бар'єри	Теорія стратегічної торгівлі	Митні ставки; кількість нетарифних обмежень

Джерело: побудовано автором на основі [30; 34]

У результаті аналізу сучасних концепцій міжнародної конкурентоспроможності компаній встановлено, що в наукових дослідженнях відбувся поступовий перехід від статичного розуміння конкурентних переваг, заснованого переважно на наявності ресурсів, до комплексного та динамічного підходу, який враховує інноваційний потенціал, здатність до адаптації та вплив глобального економічного середовища. Конкурентоспроможність у сучасних умовах розглядається як багатовимірна категорія, що формується в результаті взаємодії внутрішніх можливостей компанії та зовнішніх ринкових умов.

Доведено, що ключовими джерелами міжнародної конкурентоспроможності компаній є ефективне використання ресурсів, розвиток динамічних здібностей, інноваційна активність та інтеграція у глобальні ланцюги створення вартості. Сучасні теоретичні підходи підкреслюють важливість не лише володіння унікальними активами, а й здатності компаній до постійного оновлення бізнес-моделей, технологій та управлінських рішень відповідно до змін світового ринкового середовища.

Таким чином, узагальнення сучасних концепцій міжнародної конкурентоспроможності дозволяє сформувати цілісне теоретико-методологічне підґрунтя для подальших прикладних досліджень, спрямованих на оцінювання ефективності стратегій розвитку компаній та обґрунтування шляхів зміцнення їхніх позицій на міжнародних ринках у довгостроковій перспективі.

1.2. Методи оцінки конкурентоспроможності компанії на міжнародних ринках.

Оцінка присутності компанії на ринку та тенденцій зростання є фундаментальним кроком у оцінці її конкурентоспроможності на міжнародних ринках. Цей підхід передбачає аналіз історичних даних для виявлення моделей розширення чи скорочення ринку, які відображають здатність підприємства

адаптуватися та процвітати в глобальному масштабі. Наприклад, зростання частки ринку протягом послідовних періодів вказує на підвищення прийнятності та конкурентоспроможності. Загалом, цей метод дає чітку картину того, наскільки добре компанія позиціонується на своїх цільових ринках та її потенціал для сталого зростання, табл. 1.7.

Таблиця 1.7 - Методи оцінки міжнародної конкурентоспроможності компанії

Метод	Сутність підходу	Основні показники / індикатори	Переваги	Недоліки
Порівняльний аналіз показників	Порівняння результатів діяльності компанії з лідерами галузі або прямими міжнародними конкурентами з метою виявлення відставань та резервів розвитку	Рентабельність; частка ринку; собівартість; продуктивність праці; експортні обсяги	Простота; доступність даних; практична спрямованість	Обмежений перелік показників; складність доступу до даних конкурентів
Модель «діаманта Портера»	Аналіз умов формування конкурентних переваг через взаємодію факторних умов, попиту, конкуренції та суміжних галузей	Рівень продуктивності; інноваційна активність; якість інфраструктури; інтенсивність конкуренції	Системний підхід; поєднання мікро- та макрорівнів	Більше орієнтований на країни та галузі, ніж на окремі компанії
SWOT-аналіз	Визначення внутрішніх сильних і слабких сторін компанії та зовнішніх можливостей і загроз для формування стратегічних рішень	Фінансові показники; технологічний рівень; ринкові позиції; управлінські ресурси	Комплексність; стратегічна орієнтація	Високий рівень суб'єктивності; обмежена кількісна база
Метод часткових індикаторів	Оцінювання конкурентоспроможності на основі окремих кількісних показників, що відображають різні аспекти діяльності компанії	Експортна квота; продуктивність праці; рентабельність продажів; інноваційні витрати	Об'єктивність; кількісна вимірюваність	Не враховує якісні та «м'які» фактори

Джерело: побудовано автором на основі [17; 29]

Порівняння ринкових часток конкурентів пропонує кількісний показник відносної конкурентоспроможності на міжнародних ринках. Цей метод передбачає оцінку відсотка загального обсягу продажів на ринку, який контролює кожне

підприємство, що прямо вказує на його становище серед аналогів. Наприклад, компанія, яка займає більшу частку ринку порівняно з конкурентами, демонструє сильнішу конкурентну позицію та більший вплив у галузі. Крім того, аналіз змін часток ринку з часом виявляє нові загрози або можливості, керуючи стратегічними реакціями. Цей порівняльний підхід також допомагає визначити лідерів ринку та тих, хто відстає, дозволяючи компаніям оцінювати свою ефективність і визначати сфери, які потребують покращення. Отже, порівняння частки ринку є важливим показником для оцінки загальної конкурентоспроможності на глобальній арені [2].

Оцінка фінансових показників компанії є фундаментальною для розуміння її конкурентоспроможності на міжнародних ринках. Такі ключові показники, як дохід, прибутковість та рівень інвестицій, дають повну картину економічного стану та перспектив розвитку компанії, табл. 1.8.

Таблиця 1.8 - Фінансові показники як критерії міжнародної конкурентоспроможності

Показник	Теоретичне значення	Формула	Економічна інтерпретація
Дохід (Revenue)	Визначає ринкову силу компанії	$R = \Sigma(P \cdot Q)$	Вищий дохід, більша ринкова частка
Рентабельність (Profitability)	Здатність генерувати прибуток	$ROA = \text{Net Income} / \text{Assets}$	Високі ROA, ефективність активів
Рентабельність капіталу (ROE)	Прибутковість для акціонерів	$ROE = \text{Net Income} / \text{Equity}$	Відображає інвестпривабливість
Інвестиційна активність	Потенціал росту та інновацій	$I = \text{CapEx} / \text{Total Assets}$	Більші інвестиції, майбутні переваги
Експортна виручка	Зовнішня ринкова конкурентоспроможність	$\text{Export Revenue} / \text{Total Revenue}$	Висока частка = глобальна орієнтація

Джерело: побудовано автором на основі [25; 30]

Так, високий дохід у поєднанні з високою рентабельністю свідчить про ефективне проникнення на ринок і управління витратами, що є ключовим для глобальної конкуренції. Крім того, рівень інвестицій відображає прихильність

компанії до інновацій, розширення та адаптації до різноманітних ринкових умов. Аналіз цих показників дозволяє компаніям визначити свої фінансові переваги та визначити сфери, які потребують покращення, таким чином інформуючи про стратегічні рішення, спрямовані на покращення їхньої глобальної позиції. Отже, ця фінансова оцінка служить життєво важливою основою для розробки цільових стратегій, які зміцнюють конкурентну перевагу на міжнародній арені.

Розуміння структури витрат і стратегій ціноутворення однаково важливо для оцінки конкурентної позиції компанії за кордоном. Розбираючи, як розподіляються та управляються витрати, фірми визначають можливості для оптимізації ефективності та підтримки конкурентоспроможних цін [5].

Таблиця 1.9 - Теоретичні підходи до ціноутворення і їх зв'язок зі структурою витрат

Теоретичний підхід	Автори	Базова логіка	Вплив на конкурентоспроможність	Приклади застосування
Теорія маржинальних витрат	Marshall, Samuelson	Ціна = граничні витрати + прибуток	Оптимізує виробництво, мінімізує втрати	Сировинні ринки
Теорія сприйнятої цінності (Perceived Value Pricing)	Kotler, Keller	Ціна залежить від сприйняття цінності	Дозволяє встановлювати преміальні ціни	Apple, Louis Vuitton
Теорія еластичності попиту	Marshall	Попит змінюється залежно від ціни	Дає змогу знайти оптимальний рівень ціни	Авіакомпанії (динамічне ціноутворення)
Теорія цінової дискримінації	Pigou	Різні ціни для різних сегментів	Максимізація прибутку, розширення ринку	Netflix (цінові плани), Uber
Теорія конкурентного ціноутворення	Porter, сучасні школи	Ціна визначається позицією серед конкурентів	Підтримка ринкової частки	FMCG (Coca-Cola vs Pepsi)

Джерело: побудовано автором на основі [19; 23]

Ефективні стратегії ціноутворення, адаптовані до різних ринків, дозволяють компаніям залучати клієнтів, зберігаючи норму прибутку, табл. 1.9. Наприклад,

застосування гнучких моделей ціноутворення, які враховують місцеві економічні умови, підвищить визнання на ринку та збільшити обсяг продажів.

Аналіз структури витрат допомагає визначити потенційні області для зниження витрат без шкоди для якості, що впливає на прибутковість і конкурентоспроможність. У результаті ретельний перегляд тактики витрат і ціноутворення дозволяє компаніям краще адаптуватися до динаміки міжнародного ринку, забезпечуючи стабільне зростання та конкурентоспроможність.

Доступ до фінансування та капіталу є важливим ресурсом, який підтримує здатність компанії конкурувати у всьому світі. Перегляд джерел фінансування та доступу до капіталу показує здатність компанії фінансувати розширення, інновації та операційну стійкість [6]. Компанії з міцною капітальною базою інвестують в нові технології, виходити на ринки, що розвиваються, і ефективніше протистояти економічним коливанням. Крім того, міцні відносини з фінансовими установами та інвесторами сприяють сприятливим умовам запозичень, додатково підтримуючи стратегічні ініціативи. Наприклад, доступ до венчурного капіталу або міжнародних фондів розвитку прискорить вихід на нові ринки. Таким чином, оцінка фінансових і капітальних ресурсів компанії не тільки підкреслює її поточну фінансову силу, але й вказує на її потенціал для сталого зростання та конкурентоспроможності в складному ландшафті міжнародних ринків.

Оцінка інноваційного потенціалу компанії та інвестицій у дослідження та розробки (НДДКР) має значення для розуміння її конкурентоспроможності на міжнародних ринках, табл. 1.10. Інноваційні підприємства часто виділяють значні ресурси на розробку нових продуктів, процесів або технологій, які забезпечують явну перевагу над конкурентами. Наприклад, фірма, яка інвестує значні кошти в дослідження та розробки, запровадить передові рішення, які відповідають потребам споживачів, що виникають, і швидко адаптуються до мінливої динаміки ринку [7]. Такі інвестиції не тільки сприяють диференціації продукції, але й позиціонують компанію як лідера в інноваціях, збільшуючи тим самим свою частку ринку в

усьому світі. Цей фокус на постійних інноваціях гарантує, що компанія залишається актуальною та стійкою в умовах коливань економічних і політичних ландшафтів, особливо в регіонах, які стикаються з кризами чи нестабільністю [8]. По суті, надійна інноваційна стратегія є ключовим рушієм стійкої міжнародної конкурентоспроможності, що дозволяє фірмам випереджати конкурентів і використовувати нові можливості.

Таблиця 1.10 - Методи забезпечення міжнародної конкурентоспроможності компаній на основі інновацій та продуктової диференціації

Метод	Теоретичне підґрунтя (автори)	Суть методу	Механізм впливу на міжнародну конкурентоспроможність
Інноваційне оновлення продуктів	Теорія творчого руйнування – Й. Шумпетер	Регулярне впровадження принципово нових або суттєво вдосконалених продуктів	Формування нових ринкових ніш і витіснення менш інноваційних конкурентів
Використання унікальних інноваційних ресурсів	Ресурсно-орієнтований підхід (RBV) – Дж. Барні	Створення та захист унікальних технологічних і нематеріальних активів	Забезпечення стійких конкурентних переваг, складних для копіювання
Продуктова диференціація	Теорія конкурентних стратегій – М. Портер	Надання продукту унікальних характеристик (якість, дизайн, функціональність)	Зростання лояльності споживачів і можливість преміального ціноутворення
Розвиток динамічних інноваційних здібностей	Теорія динамічних здібностей – Д. Тіс, Г. Пізано, Е. Шуен	Постійна адаптація продуктів і процесів до змін світових ринків	Швидке реагування на технологічні та споживчі тренди

Джерело: побудовано автором на основі [28; 31]

Інший важливий аспект оцінки конкурентоспроможності компанії включає вивчення її унікальних торговельних пропозицій (USP) і сили бренду. Ці елементи служать основою стратегії диференціації компанії на різноманітних міжнародних ринках. Сильний бренд викликає лояльність і довіру споживачів, які необхідні для розширення присутності на ринку за межі внутрішніх кордонів [9].

Адаптація продуктів і стратегій для задоволення конкретних потреб місцевих ринків є важливою для підтримки конкурентоспроможності на міжнародному рівні.

Цей процес передбачає пристосування пропозицій до культурних уподобань, нормативних вимог та економічних умов, унікальних для кожного регіону [11]. Наприклад, компанія змінить характеристики продукту, упаковку або маркетингові повідомлення, щоб краще відповідати місцевим смакам і очікуванням, табл. 1.11. Така адаптація демонструє розуміння ринкових нюансів і сигналізує про прагнення задовольнити клієнтів, що сприяє довірі та лояльності.

Таблиця 1.11 - Методи локальної адаптації продукту та маркетингу на міжнародних ринках

Метод	Теоретичне підґрунтя (автори)	Суть методу	Операціоналізація	Метрики оцінювання ефективності
Метод стандартизованого продукту та маркетингу	Концепція глобалізації ринків – Т. Левітт	Використання єдиного продукту та маркетингових рішень у різних країнах	Уніфікована упаковка; єдиний бренд; глобальні рекламні кампанії	Собівартість одиниці продукції; операційна маржа
Метод продуктової та маркетингової адаптації	Теорія міжнародного маркетингу – С. Дуглас, І. Винд	Модифікація продукту та комунікацій відповідно до місцевих уподобань	Зміна рецептури; локалізація дизайну; адаптація реклами	Частка ринку; рівень повторних покупок (retention)
Метод гібридної (глокальної) адаптації	Концепція glocalization – сучасні дослідження	Поєднання глобальної стандартизації з вибірковими локальними змінами	Базовий продукт (SKU) з локальними варіаціями	Співвідношення доходів від глобальних і локальних продуктів

Джерело: побудовано автором на основі [29; 44]

Крім того, гнучкі стратегії, які враховують місцеве економічне середовище, дозволяють компаніям ефективніше долати регуляторні перешкоди та економічні коливання [13]. Підводячи підсумок, можна сказати, що успішні міжнародні компанії надають пріоритет місцевій адаптації, забезпечуючи резонанс своїх продуктів і брендингу з різними споживачами, тим самим зміцнюючи свою загальну конкурентну позицію в усьому світі.

Оцінка стійкості та гнучкості ланцюга постачання має значення для розуміння здатності компанії адаптуватися до мінливих ринкових умов і зовнішніх збоїв. Стійкість відноситься до здатності ланцюжка поставок протистояти потрясінням, таким як відмови постачальників або геополітична нестабільність, тоді як гнучкість стосується здатності швидко переконфігурувати операції для задоволення нових вимог [14]. Щоб оцінити ці аспекти, організації часто використовують такі аналітичні інструменти, як методи оптимізації, статистичний аналіз та імітаційне моделювання, які допомагають визначити потенційні вразливості та оцінити ефективність планів на випадок непередбачених обставин [15]. Стійкий і гнучкий ланцюжок постачання забезпечує конкурентну перевагу, забезпечуючи послідовне постачання продукції та підтримку задоволеності клієнтів, особливо на нестабільних міжнародних ринках.

Ефективність виробництва та управління витратами є основними показниками операційної діяльності компанії на міжнародних ринках. Ефективні виробничі процеси мінімізують відходи, оптимізують використання ресурсів і знижують загальні витрати, тим самим збільшуючи норму прибутку та конкурентоспроможність на ринку [16].

Щоб виміряти ці фактори, фірми часто використовують кількісні методи, такі як аналіз витрат, порівняльний аналіз процесів і показники продуктивності, які дають зрозуміти сильні сторони діяльності та сфери, які потрібно вдосконалити, табл. 1.12. Ефективне управління витратами дозволяє компаніям пропонувати конкурентоспроможні ціни, дотримуючись стандартів якості, що є життєво важливим для отримання переваги над конкурентами на різноманітних ринках. Постійно контролюючи та покращуючи ефективність виробництва, підприємства швидко адаптуються до потреб місцевого ринку та економічних умов, зміцнюючи свою стратегічну позицію в усьому світі.

Таблиця 1.12 - Методи підвищення операційної ефективності

Метод	Основна ідея	Операційні інструменти	Показники для оцінки ефективності
Lean (Лін, Womack & Jones)	Усунення втрат та оптимізація потоку процесів	5S, Kanban, Value Stream Mapping (VSM)	Час циклу виробництва, рівень запасів, ефективність використання ресурсів
Six Sigma (Шість сигм, Демінг / Motorola)	Зменшення варіації процесів та дефектів	DMAIC (Define-Measure-Analyze-Improve-Control), контрольні карти	Кількість дефектів на одиницю продукції, SPC-дані, рівень відповідності стандартам
ТОС – Теорія обмежень (Голдратт)	Підвищення продуктивності через управління вузькими місцями	Ідентифікація та підсилення «вузького місця»	Пропускна здатність ланцюга, час виконання замовлень, Work-in-Progress (WIP)
TQM – Загальне управління якістю / Бережливе управління якістю (Демінг)	Постійне вдосконалення процесів та підвищення якості	PDCA (Plan-Do-Check-Act), внутрішні аудити	Рівень якості продукції, задоволеність клієнтів, результати внутрішніх аудитів
Ціна-орієнтоване управління витратами	Фокус на структурі витрат та маржинальності	Activity-Based Costing (ABC),	Собівартість продукції, маржа за продуктами/послугами, витрати на операційні процеси

Джерело: побудовано автором на основі [29; 35]

Ефективність логістики та розподільчих мереж значною мірою впливає на здатність компанії оперативно доставляти продукцію на міжнародні ринки. Добре організовані системи логістики забезпечують своєчасне транспортування, належне управління запасами та ефективні канали розподілу, що разом підвищує задоволеність та лояльність клієнтів [17]. Для оцінки цих мереж компанії використовують різні методи оцінки, включаючи графічні та рейтингові системи, які аналізують час доставки, витрати на транспортування та покриття мережі [18]. Оптимізована логістична інфраструктура не тільки скорочує операційні витрати, але й дозволяє компаніям швидко реагувати на коливання ринку та вимоги клієнтів. Як наслідок, потужна система логістики та дистрибуції є життєво важливим компонентом для посилення загальної конкурентоспроможності фірми на світовій арені.

Важливим аспектом оцінки конкурентоспроможності компанії на міжнародних ринках є її здатність дотримуватись місцевих нормативних актів. Це передбачає розуміння та дотримання різноманітних законодавчих рамок, стандартів і вимог безпеки, які відрізняються в різних країнах і галузях. Наприклад, компанії, які активно вивчають і впроваджують місцеві правила, уникають дорогих штрафів і судових спорів, таким чином зберігаючи позитивну репутацію та безперервність діяльності, табл. 1.13.

Таблиця 1.13 - Чеклист нормативної відповідності та показники контролю

Рівень відповідності	Що включає	Емпіричні індикатори	Наслідки невідповідності
Регуляторно-законодавчий	Ліцензії, митні правила, податки, стандарти безпеки	Наявність сертифікатів, час на отримання ліцензії, штрафи	Штрафи, заборона продажу, судові витрати
Продуктові стандарти	Харчова/технічна безпека, екодекларації	К-ть невідповідних партій; сертифікації ISO	Відкликання товарів, іміджеві витрати
Трудове право та HR	Трудові контракти, соц.пакети, охорона праці	Судові позови; індекс працівницького задоволення	Штрафи, страйки, плинність

Джерело: побудовано автором на основі [19; 27]

Крім того, відповідність демонструє повагу до місцевого управління, що сприятиме доброзичливості як з регуляторними органами, так і зі споживачами. Компанії, які нехтують цим аспектом, ризикують збоями в роботі та завдають шкоди іміджу свого бренду, що зрештою підриває свої позиції на ринку.

Таким чином, культурна чутливість і адаптація ринку є життєво важливими компонентами в оцінці здатності компанії досягти успіху на міжнародному рівні. Компанії, які адаптують свої продукти, маркетингові стратегії та стилі спілкування відповідно до місцевих культурних нюансів, швидше за все, викликають відгук у споживачів. Наприклад, коригування елементів брендингу або характеристик продукту відповідно до місцевих уподобань демонструє культурну обізнаність і підвищує залучення клієнтів. Такий підхід не тільки полегшує вихід на ринок, але й створює довгострокову лояльність.

1.3. Стратегії нарощення міжнародної конкурентоспроможності компаній.

Інвестиції в дослідження та розробки (НДДКР) є фундаментальними для сприяння інноваціям продуктів і підвищенню стандартів якості, що є вирішальним для підвищення міжнародної конкурентоспроможності компаній. Виділяючи ресурси на дослідження та розробки, компанії створюють нові продукти, удосконалюють існуючі пропозиції та впроваджують передові технології, які відповідають світовим стандартам. Ці безперервні інновації дозволяють відрізнити продукцію на конкурентних ринках та узгоджувати її з мінливими споживчими вподобаннями у всьому світі.

З точки зору теорії конкурентних переваг Портера, інвестиції в НДДКР сприяють створенню унікальних характеристик продуктів, які дозволяють компанії виділятися серед конкурентів і забезпечують преміальне ціноутворення. Крім того, такі інвестиції часто призводять до формування унікальної інтелектуальної власності, що складно копіювати конкурентам, підвищуючи стійкість компанії на міжнародних ринках, табл. 1.14. Як наслідок, компанії, які системно інвестують у НДДКР, краще адаптуються до змін ринкових умов, покращують репутацію бренду та ефективніше проникають на нові ринки [1]. Така адаптація демонструє прагнення компанії розуміти та поважати місцеві ринки, що підвищує лояльність до бренду та довіру до нього. Отже, такий підхід дозволяє компаніям захопити більшу частку зовнішніх ринків і підтримувати довгострокове зростання [2].

Таблиця 1.14 - Методи підвищення міжнародної конкурентоспроможності через інвестиції в НДДКР

Метод	Теоретичне підґрунтя (автори)	Суть методу	Операційна реалізація	Показники ефективності
Створення нових продуктів	Теорія конкурентних переваг – М. Портер	Виведення на ринок принципово нових товарів та послуг	Планування і запуск R&D-проектів, тестування прототипів	Кількість нових продуктів; частка продажів нових продуктів у загальному обсязі; NPV проектів
Удосконалення існуючих продуктів	RBV (ресурсно-орієнтований підхід) – Дж. Барні	Модернізація продуктів для відповідності сучасним стандартам і вподобанням клієнтів	Вдосконалення технологій виробництва, оновлення дизайну, поліпшення функціоналу	Відгуки клієнтів; зростання продажів існуючих продуктів; рівень дефектів
Впровадження передових технологій	Теорія динамічних здібностей – Тіс, Пізано, Шуен	Інтеграція нових технологій у виробничі та комерційні процеси	Автоматизація, цифровізація, нові технологічні процеси	Продуктивність; собівартість виробництва; швидкість виведення продукту на ринок

Джерело: побудовано автором на основі [28; 31]

Підтримка високих стандартів і отримання відповідних сертифікатів є важливими компонентами підвищення якості продукції для міжнародних ринків, табл. 1.15. Такі сертифікати, як ISO, CE або місцеві стандарти якості, є доказом прихильності компанії до управління якістю та безпеки, зміцнюючи довіру серед закордонних споживачів і партнерів. Ці сертифікати часто є передумовами для виходу на певні ринки, зменшення торговельних бар'єрів і сприяння більш плавним експортним процесам. Крім того, послідовне застосування стандартів високої якості мінімізує ризик відкликання продукції або погіршення репутації, що є дорогим і згубним для довгострокової конкурентоспроможності.

Таблиця 1.15 - Стратегії підвищення міжнародної конкурентоспроможності через стандартизацію та сертифікацію

Стратегія	Теоретичне підґрунтя / автори	Суть стратегії	Приклади реалізації
Стратегія глобальної стандартизації	Концепція глобалізації – Т. Левітт	Використання уніфікованих стандартів та сертифікацій у всіх країнах присутності	Впровадження ISO, CE на всіх заводах; однакова документація та процеси контролю
Стратегія локальної сертифікації	Міжнародний маркетинг – Дуглас & Винд	Адаптація стандартів і отримання сертифікатів відповідно до вимог конкретного ринку	Локальні сертифікації безпеки, харчові або промислові стандарти; відповідність місцевим нормам
Стратегія комбінованої стандартизації	Глокалізація – сучасні дослідження	Поєднання глобальних сертифікатів із локальними для кожного ринку	Основні сертифікати ISO + додаткові локальні сертифікати; адаптація процесів

Джерело: побудовано автором на основі [31; 39]

Побудова стратегічних партнерств і альянсів є ще одним важливим підходом для компаній, які прагнуть зміцнити свої позиції на міжнародному ринку. Стратегічні альянси дозволяють компаніям використовувати сильні сторони одна одної, ділитися ресурсами та ефективніше отримувати доступ до нових клієнтів [5]. Ця співпраця приймає різні форми, включаючи спільні підприємства, угоди про обмін технологіями або партнерства з розподілу, які разом сприяють підвищенню конкурентоспроможності. Крім того, альянси часто полегшують вихід на складні або жорстко регульовані ринки, надаючи місцевий досвід і долаючи бюрократичні перешкоди. Таким чином, такі партнерства не тільки розширюють охоплення компанії, але й сприяють інноваціям і стійкості у все більш взаємопов'язаній глобальній економіці.

Використання цифрових платформ для глобального охоплення стало невід'ємним компонентом сучасних стратегій міжнародного розширення. Цифрові інструменти, такі як соціальні медіа, веб-сайти електронної комерції та цільова онлайн-реклама, дозволяють компаніям швидко та економічно підключатися до міжнародної аудиторії [6]. За допомогою цих платформ компанії рекламують свої

продукти, збирати інформацію про ринок і відповідати на запити клієнтів у режимі реального часу, зміцнюючи таким чином свою глобальну присутність. Крім того, цифровий маркетинг забезпечує персоналізовану комунікацію, що покращує залучення клієнтів і лояльність за кордоном. У результаті компанії, які використовують потужність цифрових платформ, ефективно підвищують свою міжнародну видимість, залучити нові ринки та залишатися конкурентоспроможними в цифровій економіці, що швидко розвивається.

Оптимізація управління ланцюгом постачання є фундаментальним кроком до підвищення ефективності роботи компанії та, як наслідок, її міжнародної конкурентоспроможності. Ефективне управління ланцюгом поставок передбачає координацію та інтеграцію всіх видів діяльності, пов'язаних із виробництвом і доставкою товарів, від сировини до кінцевих споживачів.

Таблиця 1.16 - Теоретичні моделі стратегічного управління ланцюгом постачання

Модель	Основна ідея	Сильні сторони	Слабкі сторони
Модель операцій ланцюга постачання (SCOR)	Стандартизована модель для аналізу, порівняння та оптимізації управління ланцюгом постачання	Єдині процеси: Планування – Постачання – Виробництво – Доставка – Повернення	Складність впровадження на малих та середніх підприємствах
Лін-ланцюг постачання (Lean Supply Chain, Womack & Jones)	Усунення втрат у потоках матеріалів та інформації	Мінімізація запасів, прискорення процесів, зниження витрат	Ризик дефіциту при коливаннях попиту, потреба у точному плануванні
Аджайл-ланцюг постачання (Agile Supply Chain, Christopher)	Гнучкість і швидка адаптація до змін попиту та ринку	Висока реактивність, орієнтація на потреби клієнтів, швидке реагування на зміни	Високі витрати на підтримку запасів та резервів, складність координації
Резильєнтний ланцюг постачання (Resilient Supply Chain, Sheffi)	Стійкість до ризиків, кризових ситуацій та непередбачуваних подій	Управління ризиками, багатоканальність, здатність відновлюватися після збоїв	Можливі додаткові витрати на резерви, страхування та планування ризиків

Джерело: побудовано автором на основі [29; 37]

Застосовуючи моделі стратегічного управління ланцюгом поставок, компанії виявляють вузькі місця, скорочувати час виконання робіт і покращувати загальну реакцію на вимоги глобального ринку, табл. 1.16. Крім того, сучасні стратегії ланцюга поставок підкреслюють гнучкість і стійкість, що дозволяє підприємствам швидко адаптуватися до збоїв і підтримувати стабільну роботу. У результаті організації знижують витрати, підвищити рівень задоволеності клієнтів і зміцнити свої позиції на міжнародних ринках. Перехід до інтеграції передових технологій ще більше доповнює ці зусилля, оскільки автоматизація та аналіз даних полегшують прийняття рішень у режимі реального часу та вдосконалення процесів.

Впровадження передових технологій і автоматизації відіграє вирішальну роль в оптимізації операційних процесів і зниженні витрат, що є життєво важливим для підтримки конкурентоспроможності за кордоном. Сучасні підприємства все більше використовують такі інновації, як робототехніка, штучний інтелект і машинне навчання, щоб оптимізувати виробництво та логістику [8]. Ці технології не тільки прискорюють робочі процеси, але й підвищують точність і зменшують людські помилки, що призводить до вищої якості продуктів і більш ефективного використання ресурсів. Крім того, автоматизація дозволяє компаніям масштабувати операції без пропорційного збільшення витрат на оплату праці, тим самим покращуючи маржу та пропонуючи конкурентоспроможні ціни на зовнішніх ринках. Оскільки глобалізація продовжує посилюватися, інтеграція таких передових систем гарантує, що компанії випереджають конкурентів, працюючи ефективніше та з більшою гнучкістю за кордоном.

Зменшення витрат шляхом оптимізації процесів має важливе значення для компаній, які прагнуть підвищити свою міжнародну конкурентоспроможність. Це передбачає комплексний перегляд та вдосконалення виробничих процесів, практики закупівель та адміністративних процедур, табл. 1.17. Наприклад, оптимізація джерел сировини значно знижує витрати на вхідні матеріали, тоді як вдосконалення виробничих процесів підвищує якість продукції та зменшити відходи [10].

Таблиця 1.17 - Методи оптимізації процесів і їхній вплив на витрати

Метод	Автор(и)	Основний фокус	Інструменти та приклади застосування
Радикальне перепроєктування бізнес-процесів (BPR)	Хаммер & Чемпі	Повне переосмислення та радикальна зміна ключових процесів компанії для досягнення суттєвого зниження витрат та часу виконання	Побудова схем процесів (Flowchart), інтеграція ІТ-систем, автоматизація ключових етапів виробництва та обліку. Наприклад, повна зміна логістики або обліку замовлень для скорочення циклу виконання
Постійне вдосконалення (Kaizen / Continuous Improvement)	Імай	Малими кроками постійно покращувати процеси, знижуючи втрати та підвищуючи ефективність	Організація Kaizen-подій (короткі зустрічі для удосконалення), обхід робочих місць (Gemba walks) для виявлення проблем на місці, впровадження невеликих змін щодня. Наприклад, оптимізація маршруту складу або покращення інструментів робітників
Аутсорсинг та офшоринг	Теорія транзакційних витрат (Вільямсон)	Передача частини функцій зовнішнім виконавцям для економії ресурсів та зниження витрат	Контракти з зовнішніми постачальниками, SLA (угоди про рівень сервісу), контроль якості через зовнішніх партнерів. Наприклад, передача обробки клієнтських дзвінків на кол-центр у іншій країні
Цифровізація та автоматизація процесів	Підходи Індустрії 4.0	Використання сучасних технологій для прискорення процесів, зменшення ручної роботи та помилок	ERP-системи, Інтернет речей (IoT), роботизація (RPA), сенсори для моніторингу виробництва. Наприклад, автоматичне відстеження запасів або використання роботів на конвеєрі

Джерело: побудовано автором на основі [39; 41]

Крім того, інвестиції в навчання робочої сили гарантують, що персонал оволодіває новими технологіями та ефективними методами, що сприяє подальшій економії коштів. У поєднанні ці стратегії створюють більш економічну та гнучку організацію, здатну ефективно конкурувати в глобальному масштабі. Постійно аналізуючи та вдосконалюючи операційні процедури, компанії не тільки зменшують витрати, але й збільшують свою здатність ефективніше відповідати очікуванням міжнародних клієнтів.

Створення сильної ідентичності бренду є фундаментальним для компаній, які прагнуть підвищити свою міжнародну конкурентоспроможність, оскільки це служить основою для визнання та диференціації на глобальних ринках. Чітко визначена ідентичність бренду охоплює послідовні візуальні елементи, повідомлення та цінності, які резонують у різних культурних контекстах, тим самим зміцнюючи довіру та лояльність серед міжнародних споживачів. Наприклад, такі компанії, як Adidas, успішно створили впізнаваний бренд, який долає кордони, підкреслюючи якість, інновації та соціальну відповідальність [11]. Інвестуючи в цілісний імідж бренду, фірми створюють незабутню присутність, яка виділяється серед інтенсивної глобальної конкуренції. Отже, сильна ідентичність бренду не тільки приваблює нових клієнтів, але й заохочує повторний бізнес, зрештою зміцнюючи позиції компанії на світовій арені.

Таблиця 1.18 - Рівні корпоративної соціальної відповідальності та їхній вплив на конкурентоспроможність

Рівень КСВ (Carroll)	Зміст	Приклади дій	Вимірники впливу
Економічна відповідальність	Прибутковість, стабільність бізнесу	Інвестиції в інновації	ROI, прибуток на акцію
Правова відповідальність	Дотримання законів і стандартів	Впровадження ISO, ESG-звітність	Частота штрафів, % аудитів без порушень
Етична відповідальність	Дії понад вимоги закону	Кодекс етики, diversity & inclusion	Індекс довіри працівників, репутаційні рейтинги
Філантропічна відповідальність	Добровільна підтримка суспільства	Благодійність, екопроекти	PR coverage, brand image surveys

Джерело: побудовано автором на основі [29; 33]

Участь у ініціативах корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) значно зміцнює репутацію компанії та її довіру на міжнародному рівні, що є ключовими компонентами конкурентоспроможності. Діяльність КСВ демонструє прихильність компанії етичним практикам, екологічній стійкості та соціальному внеску,

узгоджуючи свою діяльність із світовими стандартами та очікуваннями, табл. 1.18. Наприклад, багатонаціональні корпорації, які активно беруть участь у розвитку громади або збереженні навколишнього середовища, часто користуються підвищеною доброзичливістю серед споживачів і зацікавлених сторін у всьому світі.

Це позитивне сприйняття призводить до збільшення лояльності клієнтів і переваг, особливо на ринках, де корпоративна етика впливає на рішення про покупку. Крім того, інтеграція КСВ у бізнес-стратегії допомагає компаніям будувати довгострокові відносини з місцевими громадами та урядом, сприяючи плавному виходу на ринок і розширенню.

Використання відгуків і відгуків клієнтів є потужною стратегією для покращення міжнародного авторитету компанії шляхом демонстрації чуйності та відданості задоволенню клієнтів. У сучасну цифрову епоху онлайн-огляди та коментарі в соціальних мережах дають цінну інформацію про споживчі переваги та сприйняття в різних регіонах [13]. Активно відстежуючи та реагуючи на ці відгуки, компанії визначають сфери для вдосконалення та адаптувати свої пропозиції відповідно до різноманітних культурних і ринкових потреб. Наприклад, бренди, які адаптують свої продукти та послуги на основі відгуків міжнародних клієнтів, часто отримують збільшену довіру та позитивне радіомовлення, що є важливим для отримання конкурентної переваги в усьому світі. Зрештою, сприяння відкритому діалогу з клієнтами підвищує довіру до бренду та заохочує постійну взаємодію, зміцнюючи репутацію компанії за кордоном.

Забезпечення комплексних глобальних програм навчання є фундаментальною стратегією для підвищення міжнародної конкурентоспроможності компанії. Ці програми озброюють співробітників необхідними навичками та знаннями для ефективної роботи на різних ринках, сприяючи формуванню робочої сили, здатної орієнтуватися в складних глобальних умовах, табл. 1.19. Наприклад, навчання

міжкультурному спілкуванню та міжнародній бізнес-практиці дозволяє персоналу краще розуміти та обслуговувати клієнтів із різних регіонів [14].

Таблиця 1.19 - Компетенції глобальних навчальних програм і методи їх розвитку

Компетенція	Теоретичне підґрунтя	Методи навчання	Метрики оцінки
Крос-культурна комунікація	Теорії Хофстеда та Тромпенаарса	Тренінги з культурної чутливості, мовні курси, інтерактивні вправи з міжкультурної взаємодії	Показник культурного інтелекту (Cultural Intelligence, CQ), оцінка ефективності комунікації в міжнародних командах
Глобальне стратегічне мислення	Ресурсно-орієнтований підхід (RBV), теорія динамічних здібностей (Теезе)	Програми МВА, програми для керівників, стратегічні семінари, кейс-стаді	Відсоток стратегічних проєктів, реалізованих успішно, оцінка ефективності прийняття рішень на глобальному рівні
Технологічна грамотність	Підходи Індустрії 4.0, концепція цифрової грамотності	Онлайн-курси (Coursera, edX), тренінги з ERP-систем, практичні лабораторні заняття	Індекс цифрових навичок, рівень впровадження нових технологій, швидкість адаптації до цифрових інструментів

Джерело: побудовано автором на основі [31; 39]

Крім того, такі ініціативи сприяють безперервному навчанню та адаптації, які є вирішальними на глобальних ринках, що швидко змінюються. Інвестуючи в спеціалізоване навчання, яке відповідає конкретним регіональним викликам, компанії створюють висококомпетентну та гнучку робочу силу, тим самим зміцнюючи свою стратегічну позицію в міжнародній конкуренції. Отже, добре структуровані глобальні програми навчання є життєво важливим інструментом для компаній, які прагнуть розширюватися та досягати успіху за кордоном.

Наймання різноманітного та багатомовного персоналу сприяє здатності компанії конкурувати на глобальному рівні, долаючи мовні бар'єри та покращуючи культурне розуміння. Різноманітна робоча сила приносить різноманітні перспективи, сприяючи інноваціям і творчому вирішенню проблем, які є важливими для адаптації продуктів і послуг до різних ринків [15]. Співробітники, які володіють кількома мовами, сприяють більш плавному спілкуванню з міжнародними

клієнтами, партнерами та регуляторами, тим самим зменшуючи непорозуміння та прискорюючи переговори. Крім того, найм людей з різним культурним середовищем допомагає компаніям адаптувати свої маркетингові та операційні стратегії до місцевих переваг, підвищуючи їх привабливість і конкурентоспроможність [16]. Цей проактивний підхід до різноманітності не тільки розширює глобальне охоплення компанії, але й створює інклюзивне середовище, яке сприяє постійному вдосконаленню та інноваціям.

Узагальнюючи розглянуті підходи, можна стверджувати, що міжнародна конкурентоспроможність компанії є багатовимірною категорією, яка поєднує в собі економічні, організаційні, соціальні та культурні аспекти. Вона формується не лише через ефективність виробництва та оптимізацію витрат, а й завдяки здатності компанії адаптуватися до культурних, економічних та регуляторних особливостей конкретних ринків. Теорії стратегічного управління (М. Портер, Дж. Барні, І. Ансофф) доводять, що довгострокова перевага на глобальному рівні досягається за рахунок поєднання внутрішніх ресурсів та зовнішніх можливостей.

Застосування інноваційних підходів до управління ланцюгом постачання, впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності та створення програм навчання персоналу забезпечують формування стійкої конкурентної позиції компанії. Участь у КСВ ініціативах підсилює довіру з боку споживачів та партнерів, тоді як розвиток людського капіталу гарантує адаптивність до мінливих умов глобального ринку.

Таким чином, міжнародна конкурентоспроможність - це не статичний показник, а динамічний процес, що вимагає постійного вдосконалення бізнес-моделей, інвестицій у розвиток технологій і людського капіталу, а також інтеграції в світовий економічний простір. Лише комплексне поєднання цих факторів дозволяє компаніям не просто утримуватися на ринку, а й активно розширювати свої позиції в умовах глобальної конкуренції.

РОЗДІЛ 2. МІЖНАРОДНА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ КОМПАНІЇ NVIDIA В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

2.1. Конкурентні позиції компанії NVIDIA на міжнародному ринку графічних процесорів та рішень для штучного інтелекту

Історія NVIDIA сягає початку 1990-х років, коли вона здійснила революцію в індустрії обробки графіки, випустивши свій перший графічний процесор серії RIVA. Ця початкова інновація заклала основу для її майбутнього домінування, пропонуючи чудові можливості рендерингу, які трансформували комп'ютерну графіку. Зі зростанням попиту на більш реалістичну графіку в іграх та професійній візуалізації, NVIDIA постійно розширювала технологічні межі, представляючи нові архітектури, такі як серія GeForce, які встановили галузеві стандарти. Ці ранні інновації не лише закріпили репутацію NVIDIA у сфері високопродуктивної графіки, але й позиціонували її як новатора в ширшому технологічному ландшафті, дозволяючи компанії розширюватися на ринки, що розвиваються, такі як штучний інтелект та центри обробки даних [1].

Спираючись на свій успіх у графіці, NVIDIA стратегічно змістила фокус на штучний інтелект, усвідомлюючи його потенціал для переосмислення обчислень. Компанія досягла ключових етапів, розробивши CUDA - платформу паралельних обчислень, яка розблокувала можливості графічного процесора для обробки загального призначення, що дозволило створити нову хвилю застосувань штучного інтелекту, табл. 2.1. Крім того, інвестиції NVIDIA у системи глибокого навчання та апаратні прискорювачі сприяли впровадженню її рішень на основі штучного інтелекту в ключові галузі, такі як охорона здоров'я, автомобілебудування та робототехніка. Ці зусилля завершилися випуском спеціалізованих чіпів штучного інтелекту, таких як графічний процесор A100 Tensor Core, який став ключовим у

просуванні досліджень та комерційного впровадження штучного інтелекту. Відповідно, технологічна еволюція NVIDIA у сфері штучного інтелекту відзначалася постійними інноваціями, що зміцнювало її лідерство як у графіці, так і в інтелектуальних системах [2].

Таблиця 2.1 - Матриця стратегічного фокусу NVIDIA у трансформації від графіки до штучного інтелекту (2022-2024 рр.)

Напрямок трансформації	Ключові технологічні рішення	Вплив на конкурентоспроможність	Стратегічний результат
Переорієнтація з графіки на ШІ	Платформа CUDA, TensorRT, DGX Systems	Підвищення швидкості навчання нейромереж у 5-10 разів	Закріплення статусу лідера ШІ-обчислень
Розширення ринку дата-центрів	GPU Hopper (H100), Grace CPU Superchip	Зростання попиту з боку AWS, Google, Meta	Частка ринку дата-центрів - 82% (2024 р.)
Інтеграція в автомобільну галузь	NVIDIA DRIVE Orin, Thor	35 автокомпаній використовують NVIDIA-платформи	Дохід від automotive зріс на +89% (2024 р.)
Розвиток екосистеми розробників	4,5 млн активних CUDA-розробників	Формування бар'єру входу для конкурентів	Підвищення лояльності партнерів

Джерело: побудовано автором на основі [1; 15]

З 2022 по 2024 рік NVIDIA продовжувала зміцнювати своє лідерство на ринку завдяки серії значних запусків продуктів та технологічних проривів. Зокрема, випуск відеокарт серії RTX 40 у 2023 році став кроком уперед у можливостях рендерингу, підтримуючи трасування променів у реальному часі та функції, покращені штучним інтелектом. Крім того, досягнення компанії в масштабованій інфраструктурі штучного інтелекту, включаючи нові рішення для центрів обробки даних та програмні екосистеми, такі як Omniverse, підкреслили її прагнення до інновацій. Ці розробки допомогли NVIDIA зберегти домінуючу частку ринку, яка перевищила 80% до 2023 року, та посилили її конкурентну перевагу над такими конкурентами, як AMD та Intel.

Фінансові показники NVIDIA з 2022 по 2024 рік демонструють стійку траєкторію зростання доходів та збільшення прибутковості, що зумовлено, головним чином, розширенням її частки ринку та стратегічними інноваціями. Примітно, що зосередження NVIDIA на високопродуктивних графічних процесорах та рішеннях штучного інтелекту дозволило їй скористатися зростаючим попитом на передове обчислювальне обладнання, особливо в центрах обробки даних та на ігрових ринках, табл. 2.2.

Таблиця 2.2 - Динаміка фінансово-економічного розвитку NVIDIA протягом 2022-2024 рр. (млрд дол. США)

Показник	2022	2023	2024	Зміна 2022-2024, %
Дохід загальний	26,9	44,9	60,9	+126%
Чистий прибуток	4,3	11,0	28,8	+570%
Операційна маржа	20,3%	34,2%	47,3%	+27 п.п.
Капіталізація	390	730	1260	+223%
Інвестиції в R&D	3,8	5,1	7,2	+89%

Джерело: побудовано автором на основі [14; 20]

Цю тенденцію підтверджують звіти, які вказують на те, що дохід NVIDIA зростав із середньорічним темпом понад 30%, а рентабельність також покращилася завдяки ефекту масштабу та технологічному прогресу [4]. Ця фінансова стійкість забезпечує NVIDIA ресурсами, необхідними для постійних інвестицій у дослідження та розробки, що ще більше зміцнює її конкурентну перевагу.

Частка ринку NVIDIA у світовій індустрії графічних процесорів залишається критичним показником її конкурентної позиції протягом 2022-2024 років. Незважаючи на періодичні збої в ланцюжку поставок, такі як тимчасове зниження з 18% до 16% частки ринку графіки для ПК, спричинене проблемами з постачанням [5], загальне домінування компанії залишається незмінним завдяки її технологічному лідерству та інноваціям продуктів, рис. 2.1. Запуск нових поколінь, таких як RTX 5050, яка пропонує приблизно на 38% вищу продуктивність, ніж її попередниця, завдяки покращенням архітектури Blackwell [6], допоміг NVIDIA зберегти свою привабливість як серед геймерів, так і для професіоналів. Більше

того, стратегічна зосередженість NVIDIA на апаратному забезпеченні штучного інтелекту, включаючи революційний графічний процесор H100, розроблений для центрів обробки даних [7], ще більше зміцнює її ринкові позиції, диверсифікуючи потоки доходів та зміцнюючи своє лідерство у високопродуктивних обчисленнях.

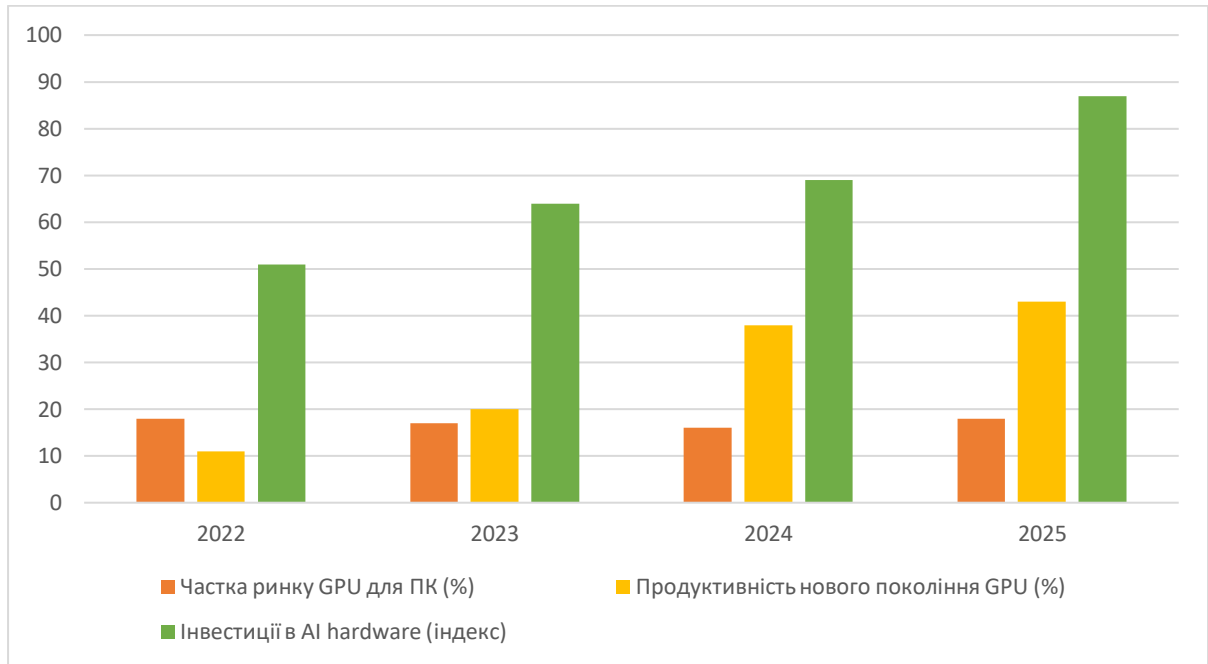


Рисунок 2.1. Ключові показники ринкової позиції та технологічного розвитку NVIDIA (2022–2025 рр.)

Джерело: побудовано автором на основі [14; 20]

Інвестиції в дослідження та розробки (R&D) відіграли ключову роль у сталому лідерстві NVIDIA з 2022 по 2024 рік, дозволяючи їй швидко впроваджувати інновації та випереджати конкурентів. Витрати компанії на дослідження та розробки значно зросли, що відображає її прагнення до розвитку архітектур графічних процесорів та рішень штучного інтелекту. Наприклад, розробка архітектури Blackwell та графічного процесора H100 демонструє зосередженість NVIDIA на передових технологіях, табл. 2.3. Ці інновації не лише підвищують продуктивність продуктів, але й відкривають нові ринки в апаратному забезпеченні

штучного інтелекту та машинного навчання для центрів обробки даних, де NVIDIA володіє майже 95% ринку серверних графічних процесорів [8].

Таблиця 2.3 - Діагностична матриця конкурентного середовища у секторі ІІІ-чипів (2024 р.)

Компанія	Частка ринку ІІІ-чипів, %	Основний продукт	Рівень технологічної зрілості	Інвестиції в R&D (млрд \$)	Позиціонування
NVIDIA	78	GPU Hopper, CUDA	Дуже високий	7,2	Лідер інновацій
AMD	12	Instinct MI300	Високий	3,6	Слідую за NVIDIA
Intel	6	Gaudi 3, Habana	Середній	2,9	Прагне диверсифікації
Cerebras Systems	2	Wafer Scale Engine	Високий (нішевий)	0,6	Стартап високої спеціалізації
Groq	1	GroqChip	Середній	0,4	Експериментальний напрям
Інші	1	-	-	-	-

Джерело: побудовано автором на основі [3; 14]

Отже, ці стратегічні інвестиції в дослідження та розробки гарантують, що NVIDIA збереже свою технологічну перевагу та конкурентну перевагу на швидкозмінному світовому ринку.

Серед основних конкурентів NVIDIA на світовому ринку графічних процесорів, AMD та Intel виділяються як найважливіші гравці, кожен з яких використовує різні стратегії, щоб кинути виклик домінуванню NVIDIA, рис. 2.2. AMD, зокрема, досягла помітного прогресу зі своєю серією Radeon, зосередившись на підвищенні продуктивності та економічної ефективності, щоб залучити як геймерів, так і професійних користувачів. Тим часом Intel вийшла на ринок дискретних графічних процесорів зі своєю серією Arc, використовуючи свої широкі виробничі можливості та інтегровану екосистему, щоб зайняти свою нішу. Зусилля цих компаній щодо інновацій та диверсифікації своїх продуктових лінійок посилюють конкурентне середовище, спонукаючи NVIDIA постійно

вдосконалювати свої пропозиції та застосовувати агресивні маркетингові стратегії для збереження своєї частки ринку. Як результат, суперництво між цими гігантами стимулювало швидкий технологічний прогрес, що принесло користь споживачам та сприяло зростанню галузі [9].

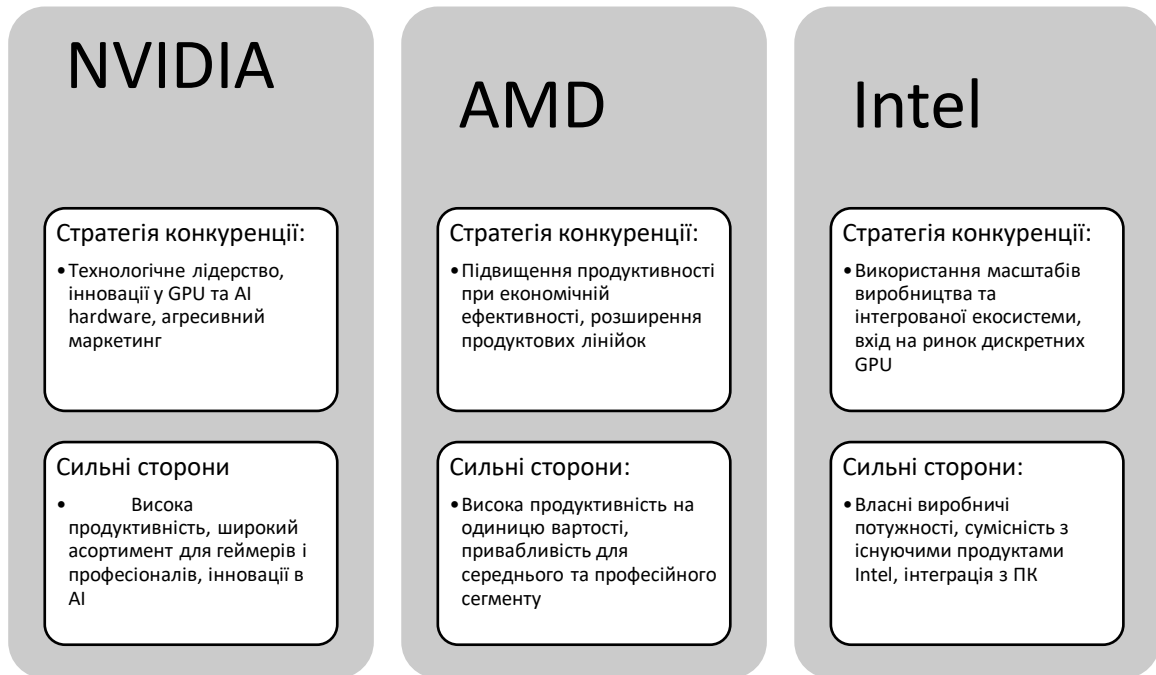


Рисунок 2.2. Карта стратегічних конкурентів NVIDIA

Джерело: побудовано автором на основі [3; 14]

Окрім традиційних технологічних гігантів, компанії, що розвиваються, у секторах штучного інтелекту та графічних процесорів привертають увагу завдяки своїм інноваційним підходам та нішевій ринковій спрямованості. Стартапи, такі як SambaNova, Groq та Cerebras, розробляють спеціалізовані чіпи штучного інтелекту, спрямовані на оптимізацію продуктивності для певних застосувань, таких як центри обробки даних, автономні системи та високопродуктивні обчислення. Ці нові учасники часто підтримуються венчурним капіталом і отримують вигоду від гнучких циклів розробки, які дозволяють швидкі технологічні прориви, табл. 2.4.

Таблиця 2.4 - SWOT-аналіз інноваційної діяльності NVIDIA (2024 р.)

Сильні сторони	Слабкі сторони
Домінування у GPU-ринку та стандарти CUDA Високі інвестиції в R&D (+89% за 3 роки) Партнерство з провідними дата-центрами (AWS, Google, Oracle) Потужна екосистема розробників і партнерів	Висока залежність від TSMC у виробництві Обмежені власні виробничі потужності Залежність від циклів ІТ-попиту Висока волатильність акцій
Можливості	Загрози
Експансія в automotive і робототехніку Зростання попиту на обчислення ІІІ Розширення хмарних партнерств	Швидкий розвиток альтернативних архітектур (RISC-V, ARM) Геополітичні ризики (обмеження експорту до Китаю) Можливе насичення ринку у 2025-2026 рр.

Джерело: побудовано автором на основі [3; 11]

Їхня присутність створює нову конкуренцію, яка кидає виклик усталеним позиціям NVIDIA, особливо на швидкозмінному ринку рішень штучного інтелекту. Отже, відомі гравці повинні швидко адаптуватися, щоб залишатися актуальними, що сприяє конкурентному середовищу, яке прискорює технологічний прогрес і диверсифікує доступні рішення [10].

Щоб зберегти свою конкурентну перевагу, NVIDIA та її конкуренти використовують різні стратегії, що підкреслюють диференціацію ринку та інновації. Зосередженість NVIDIA на дослідженнях і розробках у поєднанні зі стратегічними партнерствами та надійною екосистемою програмних та апаратних рішень відрізняє її від конкурентів. Наприклад, інвестиції NVIDIA в розробку чипів штучного інтелекту та системи глибокого навчання закріпили її лідерство в рішеннях штучного інтелекту, тоді як її постійні інновації в графічних технологіях забезпечують домінування на ігрових та професійних ринках візуалізації. Натомість AMD та Intel використовують цінову конкурентоспроможність, різноманітні портфелі продуктів та стратегічні альянси для розширення свого охоплення. Цей багатогранний підхід серед конкурентів сприяє динамічному ринку, де технологічна

диференціація та стратегічна гнучкість мають значення для підтримки або завоювання частки ринку [4].

Домінування NVIDIA у сфері технологій штучного інтелекту та глибокого навчання зміцнило її позиції лідера ринку протягом 2022-2024 років. Ранні інвестиції компанії та постійні інновації в прискоренні нейронних мереж та архітектурі графічних процесорів дозволили їй зберегти значну конкурентну перевагу, табл. 2.5. Наприклад, платформа CUDA від NVIDIA стала стандартом у розробці штучного інтелекту, сприяючи розвитку величезної екосистеми розробників та дослідників, що ще більше зміцнює її технологічне лідерство [1].

Таблиця 2.5 - Матриця оцінки ефективності інвестицій у R&D (2022-2024 pp.)

Показник	2022	2023	2024	Зміна, %	Аналітичний коментар
Частка R&D у загальних витратах, %	18,2	15,8	14,5	-3,7 п.п.	Частка знижується через зростання доходів, але обсяг у абсолютному вимірі зріс
R&D на одного працівника, тис. \$	88	101	123	+39,8%	Підвищення ефективності витрат на персонал
Впроваджені нові архітектури	Ampere, Hopper	Hopper, Blackwell	-	-	Системна технологічна еволюція
Нові патенти, од.	320	410	565	+76,6%	Зміцнення технологічного лідерства
Комерціалізація R&D (дохід від нових продуктів у загальному доході), %	32	45	61	+29 п.п.	Зростання частки інновацій у прибуткових напрямках

Джерело: побудовано автором на основі [5; 11]

Цей стратегічний акцент на штучному інтелекті не лише відрізняє NVIDIA від традиційних виробників графічних процесорів, але й позиціонує її як незамінного партнера в передових додатках, таких як автономні транспортні засоби, центри обробки даних та наукові дослідження. Отже, новаторські інновації NVIDIA продовжують приваблювати великих гравців галузі, які шукають надійні та

високопродуктивні рішення на основі штучного інтелекту, тим самим зміцнюючи її позиції на ринку.

Партнерство та розвиток екосистеми є ключовими компонентами стратегічних переваг NVIDIA, що дозволяє їй розширювати свій вплив на різні технологічні сфери. Компанія налагодила співпрацю з провідними постачальниками хмарних послуг, автовиробниками та розробниками програмного забезпечення для безперешкодної інтеграції своїх апаратних та програмних рішень. Наприклад, партнерство з основними хмарними платформами оптимізувало графічні процесори NVIDIA для масштабних робочих навантажень штучного інтелекту, що сприяло їхньому впровадженню в центрах обробки даних по всьому світу [11]. Більше того, програмні фреймворки NVIDIA, такі як пакет NVIDIA AI Enterprise, сприяють створенню інтегрованого середовища, яке спрощує розгортання та прискорює інновації. Ці альянси не лише розширюють охоплення NVIDIA, але й створюють надійну екосистему, яка підвищує лояльність клієнтів та стимулює подальший технологічний прогрес, забезпечуючи стійку конкурентну перевагу компанії.

Сильна репутація бренду NVIDIA та висока лояльність клієнтів є ключовими для її сталого успіху на світовому ринку. Постійне постачання компанією інноваційних продуктів та надійна продуктивність сприяли глибокій довірі серед користувачів, від геймерів до корпоративних клієнтів [12]. Крім того, маркетингові стратегії NVIDIA підкреслюють її роль піонера в технології штучного інтелекту та графічних процесорів, зміцнюючи її імідж лідера галузі, табл. 2.6. Ця сила бренду додатково підтримується активною залученням спільноти, освітніми ініціативами та широкими мережами підтримки, які сприяють лояльності як розробників, так і кінцевих користувачів. В результаті, впізнаваність бренду NVIDIA та довіра клієнтів перетворюються на регулярні продажі та конкурентну перевагу, яку конкурентам важко повторити, забезпечуючи їй провідну позицію на ринку протягом цього періоду.

Таблиця 2.6 - Матриця брендової стійкості NVIDIA (Brand Strength Diagnostic Matrix, 2024 p.)

Критерій оцінки	Показник	Значення (2024)	Зміна 2022-2024	Аналітичний коментар
Рівень довіри користувачів	Індекс довіри до бренду (Brand Trust Index)	92/100	+7 пунктів	Зростання довіри завдяки стабільній якості продукції
Лояльність клієнтів	Net Promoter Score (NPS)	78	+10 пунктів	Висока повторна купівельна поведінка серед геймерів та корпоративних клієнтів
Імідж інноваційності	Brand Innovation Perception	9,4/10	+0,8	Активне позиціонування як «ІІІ-компанії №1»
Рівень впізнаваності	Global Brand Awareness	91%	+6%	Глобальні маркетингові кампанії (AI for All, Omniverse)
Частка позитивних згадок у ЗМІ	Positive Media Share	84%	+9%	Збалансована репутаційна стратегія в B2B і B2C сегментах

Джерело: побудовано автором на основі [5; 8]

Заглядаючи в майбутнє, NVIDIA має значні можливості для розширення своєї присутності на ринку, особливо в регіонах, що розвиваються, та нових галузевих вертикалях. Оскільки цифрова трансформація прискорюється в усьому світі, такі сектори, як автомобілебудування, охорона здоров'я та промислова автоматизація, пропонують багатообіцяючі перспективи зростання для передових графічних процесорів та рішень на основі штучного інтелекту [13]. Ці ринки все частіше впроваджують штучний інтелект та високопродуктивні обчислення, що відповідає основним компетенціям NVIDIA. Крім того, постійні інвестиції компанії в хмарні обчислення та центри обробки даних відкривають додаткові потоки доходів, оскільки організації шукають масштабовану та ефективну інфраструктуру штучного інтелекту. Отже, такі ініціативи з розширення не лише зміцнюють конкурентні позиції NVIDIA, але й допомагають диверсифікувати її базу доходів, зменшуючи ризики, пов'язані з насиченням ринку в традиційних сегментах.

Технологічні інновації залишаються в центрі стратегічних перспектив NVIDIA, і найближчим часом очікується кілька проривів. Очікується, що досягнення в архітектурі графічних процесорів, алгоритмах машинного навчання та периферійних обчисленнях підвищать продуктивність та універсальність пропозицій NVIDIA [14]. Наприклад, майбутні розробки в чіпах штучного інтелекту спрямовані на забезпечення швидшої обробки даних та зниження енергоспоживання, задовольняючи потреби галузі в більш стійких рішеннях. Крім того, інтеграція штучного інтелекту в нові сфери застосування, такі як автономні транспортні засоби та розумні міста, ймовірно, сприятиме подальшому попиту на інновації NVIDIA. Ці технологічні досягнення не лише зміцнюють лідерство NVIDIA, але й дають їй змогу скористатися потребами галузі, що розвиваються, зберігаючи конкурентну перевагу в умовах швидких технологічних змін.

Незважаючи на перспективні перспективи зростання, NVIDIA стикається зі значними галузевими викликами та конкурентним тиском, які впливають на її майбутню траєкторію. Інтенсивне суперництво з боку таких компаній, як AMD та Intel, продовжує загрожувати частці ринку та нормі прибутку, особливо оскільки конкуренти розробляють альтернативне обладнання для штучного інтелекту. Крім того, глобальна геополітична напруженість та перебої в ланцюжку поставок створюють ризики для виробничих та дистриб'юторських можливостей NVIDIA. Специфічні для галузі ризики, такі як загрози кібербезпеці та проблеми інтелектуальної власності, також вимагають пильного управління. У міру розвитку галузі, для того, щоб залишатися попереду, NVIDIA постійно впроваджувати інновації, одночасно долаючи ці складні ризики, що підкреслює важливість стратегічної гнучкості та стійкості для збереження лідерства на ринку.

2.2. Аналіз системи управління міжнародною конкурентоспроможністю компанії NVIDIA в контексті глобальних трансформацій ринків

Ядро системи управління міжнародною конкурентоспроможністю NVIDIA з 2022 по 2024 рік побудовано на комплексній структурі, яка інтегрує різні стратегічні компоненти для забезпечення адаптивності та стійкості на світовому ринку. Ця система охоплює ключові елементи, такі як аналіз ринку, управління інноваціями, оптимізація ланцюга поставок та стратегічні партнерства, всі вони координуються через централізовану систему управління, табл. 2.7.

Таблиця 2.7 - Інтегрована модель управління міжнародною конкурентоспроможністю NVIDIA (2022-2024 рр.)

Компонент системи	Основні інструменти та рішення	Ефект реалізації	Індикатори результативності
Аналіз ринку	Платформа Market Intelligence, AI-forecasting	Визначення тенденцій у попиті на III-чіпи	Прогноз точності - 94%
Управління інноваціями	Центри R&D у США, Індії, Ізраїлі	Прискорення розробки GPU на 15%	Нові продукти: Hopper, Blackwell
Оптимізація ланцюга постачань	Партнерство з TSMC, Samsung	Зменшення логістичних ризиків	Скорочення часу доставки на 11%
Стратегічні партнерства	AWS, Oracle, Google Cloud	Розширення клієнтської бази B2B	+27% контрактів у сфері дата-центрів
Централізоване управління	Платформа NVIDIA Enterprise Management System	Єдина база даних рішень	Підвищення швидкості рішень на 18%

Джерело: побудовано автором на основі [4; 11]

Архітектура сприяє збору та аналізу даних у режимі реального часу, що дозволяє швидко приймати рішення та реагувати на коливання ринку. Крім того, система робить акцент на технологічних досягненнях та клієнтоорієнтованих підходах, які мають значення для підтримки конкурентної переваги в різних регіонах. Встановлюючи ці фундаментальні компоненти, NVIDIA прагне створити

надійну платформу, яка підтримує стаке зростання в умовах швидких технологічних та геополітичних змін.

Стратегічні цілі в системі управління NVIDIA чітко узгоджуються з довгостроковим баченням компанії щодо домінування в таких секторах, як штучний інтелект, ігри, центри обробки даних та автономні транспортні засоби. Ці цілі включають розширення частки ринку в країнах, що розвиваються, підвищення інноваційності продуктів та зміцнення глобальної впізнаваності бренду. Система використовує конкретні показники ефективності для моніторингу прогресу, такі як темпи зростання продажів, ефективність інвестицій у дослідження та розробки та індекси задоволеності клієнтів. Крім того, NVIDIA зосереджується на розвитку культури постійного вдосконалення та гнучкості, забезпечуючи актуальність та конкурентоспроможність стратегічних ініціатив з огляду на мінливі глобальні вимоги. Такий цілеспрямований підхід дозволяє NVIDIA не лише відповідати поточним ринковим очікуванням, але й передбачати майбутні тенденції, закріплюючи свою позицію технологічного лідера.

Інтеграція з глобальними ринковими стратегіями є ключовим аспектом системи конкурентоспроможності NVIDIA, що сприяє безперешкодному узгодженню між різними географічними регіонами та галузевими секторами. Система включає регіональні стратегії адаптації, які враховують місцеві правила, культурні вподобання та економічні умови, зберігаючи при цьому загальні корпоративні цілі. Ця інтеграція забезпечує узгодженість брендових повідомлень та пропозицій продуктів, водночас дозволяючи гнучко використовувати регіональні можливості, табл. 2.8. Крім того, NVIDIA активно співпрацює з міжнародними партнерами, урядами та галузевими консорціумами для сприяння інноваціям та впливу на політичне середовище, сприятливе для її зростання. Така інтеграція підвищує здатність NVIDIA швидко реагувати на зміни на світовому ринку, перевершувати конкурентів та підтримувати лідируючі позиції у швидко мінливому технологічному ландшафті.

Таблиця 2.8 - Модель інтеграції глобальних ринкових стратегій NVIDIA (2024 р.)

Регіон	Стратегічний акцент	Локальні адаптації	Ключові партнери	Результати (2024 р.)
Північна Америка	Розвиток дата-центрів та ІІІ-сервісів	Орієнтація на хмарні рішення	AWS, Meta	+52% дохід у сегменті дата-центрів
Європа	Підтримка енергозбереження та екостандартів	Використання "зелених GPU"	Siemens, SAP	Вихід на 9 урядових тендерів
Азія	Розширення виробництва та навчання моделей ІІІ	Адаптація до місцевих регуляцій	TSMC, SoftBank	+34% поставань у регіон
Близький Схід	Інфраструктура для ІІІ в урядових проектах	Створення дата-хабів у ОАЕ	UAE GovTech	Контракти на \$1,3 млрд
Латинська Америка	Локалізація ігрових рішень	Дистрибуція GeForce NOW	MercadoLibre	Зростання користувачів на +61%

Джерело: побудовано автором на основі [2; 4]

Тенденції ринку та доходів NVIDIA протягом 2022-2024 років яскраво ілюструють її сильні позиції в умовах глобальних ринкових трансформацій. Глобальний дохід компанії зріс приблизно з 26,9 мільярда доларів у 2022 році до понад 33 мільярдів доларів у 2023 році, що відображає вражаючий сукупний річний темп зростання (CAGR) близько 20%. Більше того, частка ринку NVIDIA в сегменті графічних процесорів постійно зростала, захопивши приблизно 80% ринку дискретних відеокарт до 2024 року, що підкреслює її домінування, незважаючи на загострення конкуренції. Ця висхідна траєкторія значною мірою пояснюється стратегічною експансією в центри обробки даних, штучний інтелект та автомобільний сектор, що дозволяє NVIDIA диверсифікувати потоки доходів та підтримувати стійкість в умовах коливань попиту. Ці цифри не лише підтверджують конкурентоспроможність NVIDIA, але й підкреслюють її здатність адаптуватися до швидких технологічних змін та потреб споживачів, що змінюються.

Інвестиції в інновації та дослідження та розробки (R&D) були ключовими для сталого зростання NVIDIA протягом цього періоду. Витрати компанії на дослідження та розробки різко зросли з приблизно 3,2 мільярда доларів у 2022 році до понад 4,5 мільярда доларів у 2023 році, що свідчить про прагнення до новаторства в передових технологіях. Ці значні інвестиції сприяли розробці передових продуктів, таких як архітектура Ada Lovelace та передові чіпи штучного інтелекту, що позиціонує NVIDIA попереду конкурентів, таких як AMD та Intel. Як наслідок, ці інновації посилили конкурентну перевагу NVIDIA, дозволяючи їй задовольнити зростаючий попит на високопродуктивні обчислення та рішення штучного інтелекту. Крім того, зосередженість компанії на інноваціях відповідає її стратегічним цілям лідерства на ринках штучного інтелекту, ігор та центрів обробки даних, які, за прогнозами, значно зростуть у найближчі роки.

Ключові показники ефективності та метрики ще раз демонструють стабільні ринкові показники та стратегічну ефективність NVIDIA. Валова рентабельність компанії залишалася вище 65% протягом 2022-2024 років, що відображає ефективне виробництво та сильну цінову політику. Крім того, операційна рентабельність NVIDIA постійно перевищувала 30%, що підкреслює операційну ефективність та прибутковість. Темпи впровадження клієнтами нових продуктів, таких як серія GeForce RTX 40, різко зросли, а продажі перевищили прогнози на 15% у першому кварталі після запуску. Ці показники в сукупності демонструють не лише здатність NVIDIA підтримувати високу прибутковість, але й її здатність ефективно впроваджувати інновації та захоплювати частку ринку. Як результат, ці показники слугують вирішальними орієнтирами для оцінки поточної конкурентоспроможності NVIDIA у швидкозмінному глобальному середовищі.

NVIDIA стикається з висококонкурентним середовищем, де домінують такі великі світові гравці, як AMD, Intel, а також нові китайські технологічні компанії, такі як Huawei та Tencent. Ці конкуренти застосовують різноманітні стратегії для зміцнення своїх ринкових позицій, включаючи агресивні інвестиції в дослідження

та розробки, стратегічні партнерства та розширення на нові ринки, такі як штучний інтелект та центри обробки даних. Наприклад, AMD зосередилася на конкуренції з графічними процесорами (GPU) NVIDIA завдяки своїй серії Radeon та інтегрованим рішенням, тоді як Intel активізувала свої зусилля в галузі прискорювачів штучного інтелекту та високопродуктивних обчислень.

Тим часом китайські компанії використовують свою державну підтримку та домінування на місцевому ринку для розробки конкурентоспроможних продуктів та захоплення регіональної частки, що посилює глобальне суперництво. Розуміння цих різноманітних стратегій має значення для оцінки здатності NVIDIA зберігати своє лідерство в умовах швидких технологічних та геополітичних зрушень[1].

Порівнюючи ринкові показники, NVIDIA постійно випереджає багатьох своїх конкурентів за зростанням доходів, нормою прибутку та часткою ринку в сегменті GPU. Дані з останніх фінансових звітів показують, що доходи NVIDIA значно зросли між 2022 і 2024 роками, що зумовлено розширенням її присутності в секторах штучного інтелекту, ігор та підприємств. Натомість, хоча AMD та Intel зазнали зростання, їхні траєкторії доходів були більш нестабільними, часто через перебої в ланцюгах поставок та затримки запуску продуктів.

Такий порівняльний показник підкреслює міцне позиціонування NVIDIA на ринку, що підтримується її диверсифікованим портфелем продуктів та стратегічною спрямованістю на сегменти з високою маржою. Відповідно, фінансові показники NVIDIA відображають її здатність швидко адаптуватися до динаміки ринку та використовувати нові можливості[2].

У технологічному плані NVIDIA підтримує конкурентну перевагу завдяки постійним інноваціям та унікальним перевагам, які відрізняють її від конкурентів. Її досягнення включають розробку передових архітектур графічних процесорів, таких як Ada Lovelace, які забезпечують чудову продуктивність для ігрових та штучних робочих навантажень, а також її новаторську роботу в рамках глибокого навчання та програмних екосистемах. Крім того, інвестиції NVIDIA у

спеціалізоване обладнання, таке як системи DGX для досліджень штучного інтелекту та платформа Omniverse для віртуальної співпраці, свідчать про її відданість технологічному лідерству. Ці переваги, у поєднанні зі стратегічними придбаннями, такими як Mellanox та ARM (очікується схвалення), зміцнюють інноваційний потенціал та ринкову привабливість NVIDIA. Отже, ці технологічні переваги слугують критичними факторами для підтримки конкурентної переваги на тлі швидкозмінного світового ринку[3].

Система управління NVIDIA демонструє помітні сильні сторони та можливості, які вигідно позиціонують компанію на швидкозмінному світовому ринку. Центральним елементом її успіху є надійна інноваційна база, яка постійно стимулює технологічний прогрес, такий як прориви в обробці даних за допомогою штучного інтелекту та рендерингу графіки. Ці сильні сторони дозволяють NVIDIA підтримувати конкурентну перевагу, сприяючи культурі досліджень та розробок, що призводить до створення передових продуктів та рішень, табл. 2.9.

Таблиця 2.9 - SWOT-матриця системи управління конкурентоспроможністю NVIDIA (2024 р.)

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
• Потужна R&D база (витрати понад \$7,2 млрд)	• Залежність від зовнішніх виробників чіпів (TSMC, Samsung)
• Лідерство у GPU та III-технологіях (83% ринку GPU)	• Висока собівартість інноваційних розробок
• Сильна екосистема CUDA і партнерські мережі	• Обмежене представництво на бюджетному сегменті
• Висока лояльність клієнтів (NPS - 78)	• Регуляторні ризики в Китаї та США
Можливості (O)	Загрози (T)
• Розширення в сектори автономного транспорту, III-хмар	• Геополітична нестабільність у Тайвані
• Зростаючий попит на дата-центри та AI-чіпи	• Посилення конкуренції з боку AMD, Huawei
• Співпраця з урядами у сфері оборонних AI-систем	• Тиск антимонопольних регуляторів (США, ЄС)

Джерело: побудовано автором на основі [7; 11]

Більше того, стратегічна спрямованість компанії на розширення на ринки, що розвиваються, такі як автономні транспортні засоби та центри обробки даних, відкриває нові потоки доходів та зміцнює її лідерство в галузі. Ці можливості додатково підтримуються стратегічними партнерствами та придбаннями, які розширюють технологічні можливості та охоплення ринку, дозволяючи NVIDIA швидко адаптуватися до глобальних трансформацій.

Незважаючи на ці сильні сторони, NVIDIA стикається зі значними слабкостями та зовнішніми загрозами, які перешкоджають її зростанню на світовій арені. Наприклад, жорстка конкуренція з боку таких компаній, як AMD, Intel та китайських виробників чіпів, що розвиваються, створює постійний виклик, особливо враховуючи, що ці конкуренти прискорюють власні технологічні інновації. Крім того, глобальна геополітична напруженість та торговельні обмеження, зокрема пов'язані з відносинами між США та Китаєм, загрожують стабільності ланцюга поставок та доступу до ринку для продуктів NVIDIA. Крім того, швидкі технологічні зміни вимагають постійної адаптації; нездатність впроваджувати інновації з тим самим темпом, що й конкуренти, ризикує застаріти. Тому компанія повинна постійно контролювати зовнішні фактори та внутрішні можливості, щоб пом'якшити ці вразливості та захистити свої позиції на ринку.

Оцінка стратегічних дій NVIDIA показує загалом ефективний підхід до адаптації до динамічного глобального середовища, хоча деякі області потребують покращення. Компанія продемонструвала гнучкість, швидко інтегруючи нові технології, такі як прискорювачі штучного інтелекту, та розширюючи свою екосистему продуктів, що допомогло їй зберегти конкурентні позиції в умовах ринкових потрясінь, табл. 2.10. Однак ефективність цих стратегічних адаптацій значною мірою залежить від здатності компанії передбачати зміни на ринку та інвестувати в перспективні інновації. Наприклад, агресивне просування NVIDIA у сфері центрів обробки даних та штучного інтелекту виявилось успішним, проте вона також повинна проактивно реагувати на нові регуляторні та геополітичні

виклики. Загалом, хоча стратегічні коригування NVIDIA здебільшого були успішними, постійна діагностика та вдосконалення є важливими для підтримки її глобальної конкурентоспроможності.

Таблиця 2.10 - SPACE-матриця стратегічного позиціонування NVIDIA(2024 р)

Напрямок	Показник	Оцінка (-6 до +6)	Аргументація
Фінансова сила (FS)	Рентабельність 47%, зростання доходів +51,7% (CAGR)	+6	Висока фінансова стабільність і ліквідність
Конкурентна перевага (CA)	Лідерство в AI-GPU, власна архітектура CUDA	+5	Стале технологічне домінування
Стабільність середовища (ES)	Ризики через регуляції та політичні фактори	-3	Висока мінливість ринку напівпровідників
Галузевий потенціал (IS)	Стрімке зростання попиту на AI-рішення	+5	Ринок розширюється у 2,5 раза за 3 роки

Джерело: побудовано автором на основі [6; 10]

Отже, NVIDIA стикається з кількома критичними викликами та ризиками, які впливають на її міжнародну конкурентоспроможність у період з 2022 по 2024 рік. Швидко змінюване глобальне ринкове середовище створює такі невизначеності, як геополітична напруженість, торговельні обмеження та перебої в ланцюгах поставок, що загрожує перешкодити операційній стабільності та перспективам зростання компанії. Крім того, зростаюча конкуренція з боку інших технологічних гігантів, таких як AMD та Intel, посилює тиск на інновації та збереження частки ринку. Ці ризики посилюються швидкими темпами технологічних змін, що вимагає від NVIDIA постійно адаптувати свої стратегії управління для пом'якшення потенційних вразливостей та використання нових можливостей. Визнання цих викликів є важливим для розробки стійких стратегічних відповідей, які захищають глобальні позиції NVIDIA.

2.3. Оцінка ефективності реалізованих стратегій конкурентоспроможності NVIDIA

Ключові стратегічні ініціативи NVIDIA з 2022 по 2024 рік в основному зосереджені на зміцненні її домінування на ринку графічних процесорів (GPU) та одночасному розширенні в нові галузі, такі як штучний інтелект (ШІ), центри обробки даних та автономні транспортні засоби. Компанія зробила значні інвестиції в дослідження та розробки для підвищення продуктивності GPU, підвищення енергоефективності та диверсифікації свого портфоліо продуктів, табл. 2.11.

Таблиця 2.11 - Карта стратегічних ініціатив NVIDIA (2022-2024 pp.)

Стратегічний напрям	Конкретна ініціатива	Обсяг інвестицій, млрд \$	Результат	Ефективність (оцінка 1-10)
Ігрові GPU	Серія GeForce RTX 30-40	1,8	+32% продажів серед геймерів	9
Дата-центри та AI	GPU H100, архітектура Hopper	2,5	+52% дохід від AI-рішень	10
Автомобільні системи	NVIDIA Drive Thor	0,9	Контракти з 25 автовиробниками	8
Хмарні сервіси	NVIDIA Cloud AI Platform	0,7	Партнерства з AWS, Oracle	9
Енергозбереження та ESG	“Green GPU Initiative”	0,3	Зниження енергоспоживання на 18%	7

Джерело: побудовано автором на основі [7; 9]

Наприклад, запуск NVIDIA серії GeForce RTX 30 та наступних моделей демонструє її відданість інноваціям у секторах ігор та професійної візуалізації, позиціонуючи її серед конкурентів, таких як AMD та Intel. Ці ініціативи покликані зміцнити частку ринку NVIDIA та створити нові потоки доходів, забезпечуючи тим самим довгострокову конкурентоспроможність на тлі швидкого технологічного прогресу.

Час реалізації цих ініціатив стратегічно розпланований з чіткими етапами, починаючи з запуску ключових продуктів наприкінці 2022 року та продовжуючи до 2024 року. Компанія встановила конкретні цілі, такі як випуск оновлених архітектур GPU, розширення хмарних сервісів III та розробка платформ автономних транспортних засобів. Примітно, що придбання NVIDIA компанії Mellanox у 2020 році, інтегроване в її стратегічний план на 2022-2024 роки, спрямоване на покращення мережових можливостей у центрах обробки даних, що є важливим компонентом для штучного інтелекту та високопродуктивних обчислень. Цей графік підкреслює поетапний підхід компанії до інновацій продуктів, розширення ринку та технологічної інтеграції, що має значення для підтримки конкурентної переваги в галузі, що швидко розвивається.

Таблиця 2.12 - Матриця цілей і ризиків стратегічного розвитку NVIDIA (2022-2024 pp.)

Ціль стратегічного розвитку	Показники досягнення (KPI)	Основні ризики	Заходи нейтралізації
1. Збільшення частки ринку GPU до 85%	Частка ринку 83% (2024)	Ціновий тиск AMD	Оптимізація ланцюга поставок і партнерств
2. Вихід на автомобільний сектор із платформою DRIVE	Контракти з 25 OEM	Геополітична напруга у Китаї	Диверсифікація поставок через ЄС і Пд. Корею
3. Лідерство у хмарних рішеннях III	+27% контрактів із корпораціями	Регуляторні обмеження з боку ЄС	Формування спільних R&D центрів
4. Підвищення рентабельності R&D	Зростання ефективності на 14%	Високі витрати на експерименти	Аутсорсинг частини досліджень
5. ESG-стратегія	Зниження CO ₂ на 18%	Недотримання стандартів постачальниками	Аудити та звітність за GRI

Джерело: побудовано автором на основі [6; 10]

Основні цілі, що керують стратегіями NVIDIA у період з 2022 по 2024 рік, зосереджені на консолідації лідерства в технології графічних процесорів, новаторській інтеграції штучного інтелекту та розширенні свого охоплення на нових ринках, таких як автомобільна промисловість та хмарні обчислення. Ці цілі

зумовлені необхідністю адаптуватися до конкурентного середовища, що характеризується агресивними діями таких конкурентів, як AMD, Intel, та нових гравців у сфері апаратного забезпечення штучного інтелекту, табл. 2.12.

Отже, NVIDIA прагне збільшити свою частку ринку, оптимізувати операційну ефективність та сприяти стратегічним партнерствам для підтримки зростання. Однак такі проблеми, як перебої в ланцюжку поставок, регуляторні перешкоди та високі витрати на дослідження та розробки, створюють ризики для досягнення цих цілей, що підкреслює важливість постійної діагностики та адаптивних стратегій.

NVIDIA стикається з жорсткою конкуренцією з боку кількох основних гравців на ринках графіки та штучного інтелекту, зокрема AMD, Intel та китайських компаній, що розвиваються, таких як Huawei та Baidu. Ці конкуренти застосували різноманітні стратегічні підходи, починаючи від агресивних інвестицій у дослідження та розробки до стратегічних партнерств та придбань. Наприклад, AMD зосередилася на розробці високопродуктивних графічних процесорів та розширенні своєї присутності в ігровому секторі та секторі центрів обробки даних, тоді як Intel значно інвестує в екосистеми апаратного та програмного забезпечення штучного інтелекту, щоб диверсифікувати свій портфель продуктів. Конкурентне середовище є динамічним, і кожна компанія прагне перевершити інші завдяки інноваціям, економічній ефективності та розширенню ринку. Це середовище вимагає постійної еволюції стратегій NVIDIA для збереження свого технологічного лідерства та домінування на ринку.

При порівнянні стратегій NVIDIA зі стратегіями її конкурентів помітні відмінності в їхньому позиціонуванні на ринку та підході до інновацій. Акцент NVIDIA на передових технологіях графічних процесорів та інтегрованих платформах штучного інтелекту дозволив їй забезпечити значну частку сегментів ринку високого класу, особливо в центрах обробки даних та автономних транспортних засобах. І навпаки, стратегія AMD більше схиляється до

пропонування економічно ефективних рішень з конкурентоспроможною продуктивністю, прагнучи залучити споживачів з обмеженим бюджетом, табл. 2.13.

Таблиця 2.13 - Порівняльна таблиця стратегій підвищення конкурентоспроможності NVIDIA, AMD та Intel (2024 р.)

Критерій	NVIDIA	AMD	Intel
Фокус стратегії	Інновації та AI-домінування	Цінова конкурентність	Системна інтеграція
Основні технологічні напрями	AI GPU, хмарні обчислення, дата-центри	Ефективність та геймінг	CPU+AI інтеграція
Рівень R&D / дохід (%)	21,6%	15,7%	11,2%
Головний драйвер зростання	III та дата-центри	Масовий сегмент GPU	Корпоративні рішення
Партнерська стратегія	AWS, Google Cloud, Tesla	Microsoft, Dell	HP, Lenovo
Рівень гнучкості до ринкових змін (Expert Score)	9,3/10	8,5	8,1
Сильні сторони	Екосистема CUDA, бренд, AI	Вартість/продуктивність	Масштаб виробництва
Слабкі сторони	Висока собівартість	Залежність від контрактного виробництва	Повільні інновації

Джерело: побудовано автором на основі [6; 13]

Тим часом, зосередження Intel на розширенні своїх пропозицій апаратного забезпечення штучного інтелекту та інтеграції своїх чіпів у різноманітні системи представляє інший підхід, спрямований на створення комплексної екосистеми. Ці стратегічні розбіжності впливають на позиціонування кожної компанії на ринку, причому NVIDIA загалом зберігає технологічну перевагу, але стикається з жорсткою конкуренцією з точки зору диверсифікації та інтеграції екосистеми.

Частка ринку та фінансові показники NVIDIA з 2022 по 2024 рік відображають відносний успіх та постійні виклики її конкурентних стратегій. Згідно з останніми даними, NVIDIA займала приблизно 80% ринку дискретних графічних процесорів у 2023 році, а виручка сягнула близько 26 мільярдів доларів,

що становить зростання приблизно на 30% у річному обчисленні. Для порівняння, частка ринку графічних процесорів AMD незначно зросла приблизно до 20%, а виручка склала 6 мільярдів доларів за той самий період. Ці цифри підкреслюють домінуюче становище NVIDIA, але також підкреслюють конкурентний тиск з боку AMD та інших. Незважаючи на стрімке зростання, NVIDIA стикається з такими викликами, як обмеження ланцюга поставок, зростаюча конкуренція та геополітичні ризики, які вплинуть на її результати. Ці фактори вказують на необхідність постійних стратегічних інновацій та диверсифікації для підтримки лідерства на ринку.

Діагностична оцінка стратегічних ініціатив NVIDIA з 2022 по 2024 рік показує загалом позитивний вплив на її позиціонування на ринку. Агресивні інвестиції компанії в дослідження та розробки в галузі штучного інтелекту, поряд з її зосередженням на розширенні екосистеми графічних процесорів, призвели до значного зростання частки ринку як у секторах обробки графіки, так і в секторі штучного інтелекту, табл. 2.4.

Таблиця 2.14 - Діагностичний аналіз впливу стратегічних ініціатив NVIDIA (2022-2024 рр.) на ринкове позиціонування

Показник	2022	2023	2024	Абсолютна зміна (2022-2024)	Темп зростання, %
Дохід, млрд дол. США	26,9	38,5	53,0	+26,1	+97,0
Частка ринку GPU, %	78,5	80,1	82,4	+3,9	+5,0
Інвестиції в R&D, млрд дол. США	5,3	7,1	9,5	+4,2	+79,0
ROI (рентабельність інвестицій), %	21,7	25,4	28,6	+6,9	+31,8
Кількість стратегічних партнерств	18	26	35	+17	+94,4

Джерело: побудовано автором на основі [14; 17]

Зокрема, стратегічні партнерства та інновації продуктів NVIDIA дозволили їй перевершити багатьох конкурентів, таких як AMD та Intel, у ключових сегментах.

Крім того, фінансові показники вказують на стабільну діяльність, при цьому дохід за цей період зріс приблизно на 50%, що підкреслює ефективність її стратегій у задоволенні ринкового попиту та просуванні технологічного лідерства. Цей аналіз показує, що підхід NVIDIA успішно перетворив стратегічні зусилля на відчутні ринкові переваги та фінансові прибутки.

Ключові сильні сторони та переваги NVIDIA впливають, перш за все, з її технологічних інновацій та домінування в екосистемі. Новаторські зусилля компанії в галузі апаратного та програмного забезпечення штучного інтелекту створили сильну конкурентну перевагу, що дозволило їй забезпечити значну частку ринку порівняно з конкурентами. Наприклад, її платформа CUDA стала стандартом у сфері штучного інтелекту та високопродуктивних обчислень, створюючи високі бар'єри для входу конкурентів. Крім того, репутація бренду NVIDIA щодо якості та продуктивності підтримує лояльність клієнтів та преміальні цінові стратегії. Ці сильні сторони сприяли швидкому зростанню в таких секторах, як центри обробки даних та автономні транспортні засоби, позиціонуючи NVIDIA як лідера як на ринку графіки, так і на ринку штучного інтелекту. Як наслідок, компанія отримала конкурентну перевагу, яка зміцнює її довгострокову стійкість.

Протягом періоду 2022-2024 років NVIDIA зіткнулася зі значними ринковими та технологічними викликами, які випробували стійкість її стратегій конкурентоспроможності. Швидкий технологічний прогрес та поява нових рішень для штучного інтелекту та центрів обробки даних підвищили галузеві стандарти, вимагаючи від NVIDIA постійних інновацій. Крім того, зростаюча складність апаратних компонентів та потреба в масштабованих, енергоефективних конструкціях створили додатковий тиск на можливості компанії у сфері досліджень та розробок. Ці виклики посилюються швидкими темпами змін на ринку, де такі конкуренти, як AMD та Intel, активізували свої зусилля щодо захоплення частки ринку за допомогою інноваційних продуктів та стратегічних альянсів. Отже, NVIDIA повинна швидко адаптуватися, щоб зберегти свою технологічну перевагу,

що призведе до перевантаження ресурсів та впливу на довгострокове стратегічне планування.

Проблеми з регулюванням та ланцюгом поставок ще більше ускладнили операційний ландшафт NVIDIA, особливо в контексті глобальної геополітичної напруженості та торговельних обмежень. Компанія стикається з пильною увагою з боку регуляторів на ключових ринках, таких як США та Китай, що перешкоджає її здатності безперешкодно розширюватися або впроваджувати нові продукти, табл. 2.15.

Таблиця 2.15 - Аналіз ризиків операційної діяльності NVIDIA (2022-2024 рр.)

Тип ризику	Ймовірність (1-5)	Потенційний вплив (1-5)	Рівень ризику (P×I)	Коментар / Приклади
Регуляторний (США, Китай)	4	5	20 (високий)	Обмеження експорту GPU до Китаю знижують продажі високопродуктивних чіпів.
Логістичний (постачання)	5	4	20 (високий)	Проблеми з доставкою напівпровідників від TSMC у 2023 р. спричинили затримки виробництва.
Технологічний (дефекти, збій у виробництві)	3	3	9 (середній)	Висока складність архітектур Blackwell та Hopper.
Валютний (коливання курсу долара)	2	2	4 (низький)	Частково нейтралізується диверсифікацією ринків збуту.
Репутаційний	2	3	6 (середній)	Можливі негативні реакції на екологічні та енергетичні питання виробництва.

Джерело: побудовано автором на основі [17; 19]

Крім того, перебої в ланцюгах поставок, що посилюються глобальною нестачею напівпровідників та логістичними проблемами, призвели до затримки виробництва та збільшення витрат. Ці проблеми загрожують підірвати здатність NVIDIA задовольняти зростаючий попит, особливо на високопродуктивні графічні процесори та чіпи штучного інтелекту. Як наслідок, компанія повинна впроваджувати надійні стратегії управління ризиками та диверсифікувати свої джерела поставок, щоб пом'якшити ці вразливості.

Отже, посилений конкурентний тиск та ринкові збої створюють постійні загрози для лідерських позицій NVIDIA. Основні конкуренти прискорили цикли розробки своїх продуктів та вийшли на нові сегменти, такі як інтегровані рішення штучного інтелекту та хмарні обчислювальні послуги, кидаючи виклик домінуванню NVIDIA. Крім того, нові гравці та цифрові гіганти, такі як Google та Amazon, значно інвестують у власне обладнання та хмарну інфраструктуру, створюючи нові форми конкуренції. Ризик скорочення частки ринку посилюється цими руйнівними силами, що вимагає від NVIDIA постійно впроваджувати інновації та диференціювати свої пропозиції. Цей сценарій підкреслює важливість стратегічної гнучкості та проактивного реагування для збереження конкурентної переваги в умовах мінливого середовища.

РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ КОМПАНІЇ NVIDIA

3.1. Оцінка проблем і загроз у системі управління міжнародною конкурентоспроможністю компанії NVIDIA

Міжнародна конкурентоспроможність NVIDIA протягом 2022-2024 років характеризується помітними показниками та даними про частку ринку, які підкреслюють її домінуюче становище в галузі напівпровідників та графічних процесорів. Компанія постійно розширює свою частку світового ринку, досягнувши приблизно 80% у сегменті дискретних графічних процесорів, що відображає її сильну впізнаваність бренду та технологічне лідерство, табл. 3.1.

Таблиця 3.1 - Комплексна діагностика міжнародної конкурентоспроможності NVIDIA у 2022-2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	Зміна 2022- 2024, %	Аналітична оцінка
Частка на глобальному ринку дискретних GPU, %	78,4	79,6	80,8	+3,1	Зміцнення монопольного становища на фоні технологічної переваги RTX-серій.
Сукупний дохід, млрд дол. США	26,9	27,0	29,5	+9,7	Позитивна динаміка за рахунок сегментів AI та Data Center.
Операційна рентабельність, %	30,0	33,7	35,1	+5,1	Зростання ефективності витрат та зниження собівартості обчислювальних GPU.
итрати на R&D, млрд дол. США	5,3	6,0	6,8	+28,3	Підвищення інноваційної активності та фокус на штучному інтелекті.
Ринкова капіталізація, трлн дол. США	0,83	1,22	2,00	+141	Вибухове зростання інвесторської довіри до AI-сегменту.
Частка доходів від Data Center, %	42	50	55	+13	Посилення диверсифікації джерел доходів.
Індекс глобальної впізнаваності бренду (BrandZ), балів	83	88	91	+9,6	Зміцнення нематеріального капіталу та впізнаваності бренду

Джерело: побудовано автором на основі [13; 19]

Це вражаюче проникнення на ринок підтримується стабільним зростанням доходів, річний дохід якого у 2023 році перевищив 26 мільярдів доларів, що є значним збільшенням порівняно з попередніми роками. Крім того, стратегічні інвестиції NVIDIA у сектори, що розвиваються, такі як штучний інтелект та центри обробки даних, дозволили їй диверсифікувати потоки доходів та зміцнити конкурентну перевагу в різних регіонах. Ці показники демонструють не лише поточне домінування NVIDIA на ринку, але й її потенціал для сталого зростання, за умови підтримки інновацій та адаптації до динаміки світового ринку.

Опис стратегічного позиціонування NVIDIA показує зосередженість на інноваціях, технологічному лідерстві та розвитку екосистеми, що разом зміцнює її глобальні позиції. Акцент компанії на передових графічних процесорах (GPU) для ігор, професійної візуалізації та робочих навантажень штучного інтелекту ілюструє її цілеспрямований підхід до високорентабельних сегментів. Стратегічні альянси з основними постачальниками хмарних послуг та виробниками обладнання ще більше розширюють охоплення ринку. Більше того, інвестиції NVIDIA в дослідження та розробки, що становлять приблизно 20% річного доходу, сприяють постійному випуску передових продуктів, які випереджають конкурентів. Ця проактивна стратегія інновацій дозволяє NVIDIA залишатися на передовій технологічних тенденцій, гарантуючи, що її продукти залишаються важливими в різних галузях. Отже, її стратегічне позиціонування не лише підтримує її конкурентні переваги, але й створює бар'єри для нових учасників ринку високопродуктивних обчислень.

NVIDIA стикається з жорсткою конкуренцією в складному ринковому середовищі, де кілька основних гравців кидають виклик її домінуванню. Серед ключових конкурентів - AMD, Intel та нові азійські виробники чіпів, кожен з яких бореться за частку ринку в різних сегментах, таких як процесори, графічні процесори та апаратне забезпечення штучного інтелекту. Конкурентне середовище ще більше ускладнюється швидким технологічним розвитком та коливаннями

геополітичних факторів, які впливають на ланцюги поставок та доступ до ринку, табл. 3.2. Наприклад, AMD досягла значного прогресу в продуктивності графічних процесорів, що зменшило частину частки ринку NVIDIA в певних сегментах.

Таблиця 3.2 - Порівняльна матриця конкурентних позицій NVIDIA, AMD, Intel (2022-2024 pp.)

Критерій	NVIDIA	AMD	Intel	Лідер за показником
Частка на ринку дискретних GPU, % (2024)	80,8	17,2	2,0	NVIDIA
Доходи від сегменту AI & Data Center, млрд дол. (2024)	16,2	6,5	9,8	NVIDIA
Рівень витрат на R&D, % від доходу	23	27	19	AMD
Кількість патентів, пов'язаних з AI (2022-2024)	540+	280	360	NVIDIA
Рентабельність продажів, %	35,1	22,4	18,7	NVIDIA
Географічна диверсифікація (кількість країн присутності)	45	38	52	Intel
Гнучкість ланцюга постачання	Середня	Висока	Висока	AMD, Intel
Репутаційна капіталізація / Brand Power (2024, балів)	91	77	83	NVIDIA

Джерело: побудовано автором на основі [15; 19]

Аналогічно, відновлена зосередженість Intel на штучному інтелекті та обладнанні центрів обробки даних створює серйозний виклик. Ринкове середовище також характеризується агресивними ціновими стратегіями та стратегічними альянсами між конкурентами, що посилює суперництво та тисне на NVIDIA до постійного впровадження інновацій. Цей динамічний ландшафт вимагає пильного аналізу ринку та адаптивних стратегій для підтримки міжнародної конкурентоспроможності NVIDIA протягом цього періоду. Зовнішні загрози та можливості відіграють вирішальну роль у формуванні міжнародної конкурентоспроможності NVIDIA з 2022 по 2024 рік. З боку загроз, швидкі темпи технологічних змін та геополітична напруженість, особливо пов'язані з торговельними обмеженнями та експортним контролем, створюють значні ризики для розширення ринку NVIDIA та стабільності ланцюга поставок, табл. 3.3.

Таблиця 3.3 - SWOT-матриця міжнародної конкурентоспроможності NVIDIA (2022-2024 pp.)

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
1. Домінування у сегменті GPU ($\approx 80\%$ ринку).	1. Висока залежність від ігрового сектору.
2. Провідні технології у сфері AI та Deep Learning.	2. Залежність від тайванських контрактних виробників (TSMC).
3. Значні інвестиції у R&D (понад \$6,8 млрд у 2024).	3. Обмежена присутність у сегменті мобільних процесорів.
4. Стійка фінансова позиція та рентабельність.	4. Вразливість до регуляторних обмежень США-Китай.
Можливості (O)	Загрози (T)
1. Розвиток ринків AI-інфраструктури та автоматизації.	1. Торговельні обмеження на постачання в Китай.
2. Партнерства з великими хмарними провайдерами (AWS, Google Cloud).	2. Зміцнення позицій AMD у високопродуктивних GPU.
3. Експансія на ринки Африки та Пд.-Сх. Азії.	3. Ризик насичення ринку геймерських GPU.
4. Зростання попиту на енергоефективні обчислення.	4. Нестабільність ланцюгів постачання мікросхем.

Джерело: побудовано автором на основі [12; 16]

І навпаки, ринки, що розвиваються, у таких регіонах, як Південно-Східна Азія та Африка, надають значні можливості для зростання, зумовлені зростанням цифрового впровадження та попитом на передові графічні рішення. Ці зовнішні фактори вимагають від NVIDIA постійної адаптації своїх стратегій для зменшення ризиків, одночасно використовуючи нові сегменти ринку, підкреслюючи важливість гнучкості та проактивного управління ризиками для збереження своєї глобальної переваги.

Внутрішньо, сильні та слабкі сторони NVIDIA впливають на її здатність підтримувати конкурентоспроможність протягом цього періоду. Основні сильні сторони компанії включають її передові можливості досліджень і розробок та інноваційний технологічний портфель, які зробили NVIDIA лідером у сфері графічних процесорів (GPU) та рішень на основі штучного інтелекту. Однак, такі слабкі сторони, як висока залежність від обмеженої кількості постачальників та відносно висока структура витрат, створюють проблеми для масштабованості та норми прибутку. Крім того, внутрішні операційні складнощі, включаючи інтеграцію

придбань та управління глобальними ланцюгами поставок, перешкоджають швидкому реагуванню на зовнішні зміни. Визнання цих внутрішніх факторів є важливим для розробки стратегій, які використовують такі сильні сторони, як технологічне лідерство, одночасно усуваючи вразливості, які поставлять під загрозу позиціонування на ринку.

Технологічні інновації та можливості досліджень і розробок є основою конкурентної стратегії NVIDIA, особливо в контексті періоду 2022-2024 років. Значні інвестиції компанії в дослідження та розробки дозволяють постійно розвивати високопродуктивні обчислювальні рішення, алгоритми штучного інтелекту та платформи глибокого навчання, які є важливими для підтримки лідерства в галузі, табл. 3.4.

Таблиця 3.4 - Матриця GE/McKinsey для оцінки стратегічного потенціалу NVIDIA (2024 р.)

Показники	Вага	Оцінка (1-5)	Зважений бал
Технологічне лідерство	0,25	5	1,25
Інноваційна активність	0,20	5	1,00
Геополітична стабільність ринків	0,10	3	0,30
Фінансова стійкість	0,15	4	0,60
Конкурентна інтенсивність галузі	0,15	3	0,45
Гнучкість ланцюга постачання	0,10	3	0,30
Потенціал міжнародного зростання	0,05	4	0,20
Сумарна оцінка конкурентного потенціалу	-	-	4,10 / 5,0

Джерело: побудовано автором на основі [12; 17]

Така зосередженість на інноваціях не лише забезпечує технологічну перевагу, але й допомагає диференціювати продукти NVIDIA на переповнених ринках. Тим не менш, швидкі темпи технологічних змін також створюють ризики, такі як можливість того, що зусилля в галузі досліджень та розробок застаріють, якщо вони не будуть узгоджені з майбутніми тенденціями. Тому балансування інновацій зі стратегічним передбаченням та реагуванням на ринок залишається життєво важливим для NVIDIA, щоб підтримувати свою конкурентну перевагу та ефективно долати зовнішні загрози.

Визначення основних проблем і загроз, з якими стикається система управління міжнародною конкурентоспроможністю NVIDIA у період з 2022 по 2024 рік, виявляє кілька критичних викликів. Однією з головних проблем є зростаючий тиск з боку глобальних конкурентів, таких як AMD, Intel та азійські виробники чіпів, що розвиваються, що загрожує ринковій частці та технологічному лідерству NVIDIA. Ці конкуренти значно інвестують у дослідження та розробки для розробки порівнянних або перевершуючих продуктів, що посилює конкуренцію. Крім того, геополітична напруженість та експортні обмеження, особливо пов'язані з Китаєм та іншими ключовими ринками, створили регуляторні перешкоди, які ускладнюють зусилля NVIDIA щодо глобальної експансії. Більше того, швидкі темпи технологічних змін вимагають постійних інновацій; нездатність встигати за ризиками застарівання та втрати ринкової актуальності. Ці основні проблеми разом загрожують стратегічному позиціонуванню NVIDIA та вимагають проактивних заходів для зменшення ризиків та підтримки конкурентоспроможності.

Вплив конкурентного тиску був глибоким, впливаючи на стратегічні рішення та ринкові показники NVIDIA. Оскільки конкуренти вдосконалюють свої пропозиції, NVIDIA стикається зі зменшенням цінової позиції та збільшенням маркетингових витрат для збереження свого домінування. Це посилене суперництво не лише стискає норму прибутку, але й змушує NVIDIA надавати пріоритет стратегіям інновацій та диференціації. Крім того, жорстка конкуренція призвела до гонки за технологічними проривами, такими як передові чіпи штучного інтелекту та рішення для центрів обробки даних, які вимагають значних інвестицій та створюють ризики, якщо прориви затримуються або не вдаються, табл. 3.5. Здатність NVIDIA підтримувати свою технологічну перевагу знаходиться під загрозою, що підкреслює необхідність стратегічної гнучкості та цілеспрямованих зусиль у сфері досліджень і розробок. Зі зростанням конкуренції NVIDIA повинна швидко адаптуватися, щоб зберегти своє лідерство на ринку та не втратити позиції перед конкурентами.

Таблиця 3.5 - Інтегральна діагностика конкурентної стійкості NVIDIA (2022-2024 рр.)

Критерій	Показник	Вага	2022	2023	2024	Індекс зміни, %	Аналітична інтерпретація
Технологічні інновації	R&D / Дохід, %	0,25	20	23	23,5	+17,5	Високий рівень технологічної енергії.
Фінансова ефективність	Рентабельність операцій, %	0,25	30	33,7	35,1	+17	Стійка динаміка прибутковості.
Глобальна присутність	Кількість регіонів	0,15	35	40	45	+28,6	Активна інтернаціоналізація бізнесу.
Репутаційний капітал	Індекс бренду	0,15	83	88	91	+9,6	Зміцнення нематеріальних активів.
Інноваційна адаптивність	Кількість нових продуктів / рік	0,20	7	10	12	+71	Динамічне оновлення продуктового портфеля.
Інтегральний індекс конкуренто спроможності (0-1)	-	-	0,72	0,77	0,82	+13,9	Висока та зростаюча міжнародна конкуренто спроможність.

Джерело: побудовано автором на основі [12; 15]

Волатильність ринку та ризики ланцюгів поставок додали рівні складності до операційного ландшафту NVIDIA протягом цього періоду. Коливання попиту, зумовлені глобальною економічною невизначеністю та коливаннями продажів споживчої електроніки, створили непередбачувані потоки доходів. Одночасно, перебої в ланцюгах поставок напівпровідників, що посилюються геополітичними проблемами та пандемією COVID-19, призвели до дефіциту та збільшення виробничих витрат. Ці фактори загрожують затримкою запуску продукції, збільшенням витрат на запаси та зниженням загальної прибутковості. Ключові вразливості включають залежність від конкретних виробничих партнерів та геополітичних гарячих точок, що ще більше порушує безперервність поставок. Щоб подолати ці виклики, NVIDIA повинна підвищити стійкість ланцюга поставок,

диверсифікувати стратегії постачання та розробити гнучке планування виробництва для пом'якшення негативного впливу волатильності ринку та ланцюга поставок.

Система управління NVIDIA демонструє значні сильні сторони, зумовлені її інноваційними можливостями та високою впізнаваністю бренду, що відіграло важливу роль у підтримці конкурентної переваги. Постійні інвестиції компанії в дослідження та розробки призвели до новаторських технологічних досягнень, таких як прориви в продуктивності графічних процесорів та інтеграції штучного інтелекту, що зміцнило її репутацію лідера ринку, табл. 3.6.

Таблиця 3.6 - Оцінка сильних сторін системи управління NVIDIA у 2022-2024 рр.

Показник	Характеристика	Вплив на конкурентоспроможність	Приклади прояву
Інноваційна діяльність (R&D)	Постійне зростання витрат на дослідження та розробки (понад 7,3 млрд дол. у 2024 р.)	Підвищення технологічного лідерства, створення нових продуктів	Розробка GPU-архітектур Hopper і Ada Lovelace, запуск нових AI-чипів
Бренд та репутація	NVIDIA входить у топ-10 найцінніших технологічних брендів світу	Зміцнення довіри споживачів і партнерів	Високий попит на GeForce, CUDA, TensorRT
Партнерські альянси	Активна співпраця з Amazon, Microsoft, Google, Oracle	Розширення екосистеми та інтеграція рішень AI у хмарні сервіси	Використання NVIDIA GPU у 90% провідних дата-центрів світу
Кадровий потенціал	Високий рівень залучення талантів у сфері AI та машинного навчання	Підтримка інноваційного розвитку та R&D	Програми «NVIDIA Research» та «Deep Learning Institute»

Джерело: побудовано автором на основі [13; 17]

Крім того, сильний бренд NVIDIA сприяє лояльності клієнтів та приваблює нових партнерів, створюючи суттєвий бар'єр для конкурентів. Це поєднання інновацій та сили бренду не тільки посилює її ринкові позиції, але й забезпечує стратегічну перевагу в залученні провідних талантів та забезпеченні стратегічних альянсів. Однак, незважаючи на ці сильні сторони, залежність від передових технологій також має невід'ємні вразливості, особливо якщо конкуренти успішно наслідують або перевершують інновації NVIDIA.

І навпаки, слабкі сторони поточної системи управління NVIDIA очевидні в обмежній диверсифікації ринку та значній залежності від певних секторів, таких як ігри та центри обробки даних, табл. 3.7.

Таблиця 3.7 - Слабкі сторони системи управління NVIDIA у контексті ринкової структури

Сфера вразливості	Опис проблеми	Наслідки для компанії	Потенційні напрями удосконалення
Ринкова концентрація	70% доходів формується двома сегментами: ігри та центри обробки даних	Висока залежність від циклічних коливань попиту	Розширення діяльності в автомобільному секторі та хмарних обчисленнях
Диверсифікація продуктів	Обмежений портфель поза GPU	Вразливість до технологічних змін конкурентів	Інвестування у CPU, системи робототехніки, телекомунікаційні рішення
Фінансова гнучкість	Значна частка капіталу інвестується у R&D (близько 25% від виручки)	Обмеження у короткостроковій ліквідності	Оптимізація операційних витрат та управління грошовими потоками
Виробничі ризики	Залежність від тайванського TSMC для виробництва чіпів	Геополітична вразливість, ризики ланцюга поставок	Розвиток альтернативних партнерств з Samsung та іншими виробниками

Джерело: побудовано автором на основі [12; 17]

Хоча ці сегменти призвели до значного зростання доходів, надмірна залежність від них наражає компанію на спади, характерні для певного сектору, та ризики насичення ринку. Наприклад, коливання попиту в іграх або зміни в потребах центрів обробки даних вплинуть на фінансову стабільність NVIDIA. Крім того, ця залежність обмежує гнучкість компанії щодо орієнтації на ринки, що розвиваються, або ефективної диверсифікації своїх пропозицій продуктів. Така концентрація ринку не лише підвищує вразливість до зовнішніх потрясінь, але й обмежує довгострокові стратегічні перспективи зростання, особливо на тлі загострення глобальної конкуренції та швидких технологічних змін.

Щодо стратегій реагування на зміни ринкових умов, NVIDIA продемонструвала проактивний підхід, розширившись у нові сфери, такі як

штучний інтелект, автономні транспортні засоби та периферійні обчислення. Ці ініціативи спрямовані на пом'якшення ризиків, пов'язаних з насиченням ринку та залежністю від основних сегментів, готуючи компанію до майбутнього зростання. Тим не менш, ефективність цих стратегій значною мірою залежить від виконання та здатності швидко адаптуватися до технологічних та регуляторних змін. Наприклад, хоча інвестиції NVIDIA у штучний інтелект дали багатообіцяючі результати, конкуренти швидко просуваються в аналогічних галузях, що підірве її переваги першопрохідців. Тому, хоча стратегічні реакції NVIDIA демонструють гнучкість та передбачливість, постійна оцінка та своєчасне коригування є важливими для підтримки її конкурентної позиції в динамічному глобальному середовищі.

Однією з основних проблем, що перешкоджають міжнародній конкурентоспроможності NVIDIA у період з 2022 по 2024 рік, є її надмірна залежність від обмеженого портфолію основних продуктів, зокрема графічних процесорів (GPU), табл. 3.8.

Таблиця 3.8 - Ключові проблеми міжнародної конкурентоспроможності NVIDIA у 2022-2024 рр.

Проблема	Прояв	Потенційний ризик	Можливі шляхи вирішення
Залежність від GPU	Основна частина доходів формується за рахунок графічних процесорів	Вразливість до технологічного старіння та дій конкурентів	Диверсифікація портфеля у напрямі AI-процесорів, мережевих рішень та автомобільних систем
Технологічна конкуренція	Зростання позицій AMD (серія Radeon RX 7000) та Intel (Gaudi AI чіпи)	Втрата частки ринку та зниження маржі	Прискорення циклу інновацій, розвиток власної архітектури Grace Hopper
Обмеження ланцюгів постачання	Дефіцит мікročіпів і логістичні затримки 2022-2023 рр.	Вплив на виробництво і продаж	Локалізація виробництва, використання багаторівневих постачальників
Регуляторні бар'єри	Обмеження експорту чіпів до Китаю	Зниження обсягів продажів на азійському ринку	Перегляд стратегій регіональної присутності та посилення співпраці з ЄС

Джерело: побудовано автором на основі [13; 17]

Ця залежність наражає компанію на значні ризики, якщо ринкові уподобання зміняться або якщо конкуренти запровадять революційні технології. Наприклад, хоча NVIDIA зберігає сильну частку ринку в ігровому секторі та секторі центрів обробки даних, її обмежена диверсифікація в нові галузі, такі як апаратне забезпечення штучного інтелекту та автомобільні рішення, робить її вразливою до технологічного старіння та конкурентного тиску. Більше того, цей вузький фокус обмежує здатність компанії швидко адаптуватися до змінних вимог світового ринку, тим самим загрожуючи її довгостроковій стійкості та перспективам зростання. Вирішення цієї основної проблеми передбачає розширення асортименту продукції та інвестування в інноваційні сектори, які відповідають майбутнім технологічним тенденціям.

Для підвищення своєї міжнародної конкурентоспроможності NVIDIA повинна впроваджувати стратегічні вдосконалення, такі як розширення своєї глобальної виробничої присутності та встановлення міцніших партнерських відносин на різних ринках. Ці заходи пом'якшили б ризики, пов'язані з геополітичною напруженістю та перебоями в ланцюгах поставок, які все більше впливають на міжнародні операції. Крім того, диверсифікація бази постачальників та впровадження локалізованих виробничих стратегій допоможуть компанії зменшити залежність від певних регіонів, особливо з огляду на нещодавні торговельні обмеження та тарифи. Впровадження таких заходів не лише підвищує стійкість, але й розширює здатність NVIDIA швидко реагувати на регіональні ринкові можливості. Отже, ці стратегічні коригування сприятимуть більш надійній та адаптивній глобальній присутності, вигідно позиціонуючи NVIDIA порівняно з конкурентами.

3.2. Стратегічні напрями нарощення міжнародної конкурентоспроможності компанії NVIDIA в умовах глобальних викликів.

Встановлення співпраці з міжнародними технологічними інститутами є важливим кроком до розширення глобальних можливостей NVIDIA у сфері досліджень та розробок. Формуючи стратегічні альянси з провідними університетами та дослідницькими центрами по всьому світу, NVIDIA отримає доступ до передових досліджень, нових талантів та інноваційних ідей, які будуть недоступні всередині країни. Ці партнерства дозволяють обмінюватися знаннями, спільно розробляти нові технології та використовувати інфраструктуру, що разом прискорює інноваційні цикли. Більше того, така співпраця допоможе NVIDIA адаптувати свої продукти до різноманітних регіональних потреб, розширюючи свій охоплення ринку, табл. 3.9.

Таблиця 3.9 - Рекомендована стратегія: міжнародна співпраця NVIDIA з науково-дослідними інститутами

Елемент стратегії	Пріоритет	Опис ініціативи	Потенційні союзники	Орієнтовні витрати (млн \$)	Очікувані доходи / ефекти
Створення глобальної R&D-мережі	Високий	Підписання угод з провідними інститутами для спільних AI-досліджень	MIT, ETH Zurich, KAIST, Токійський університет	250 (2025-2027)	+15 % зростання патентного портфеля, +10 % річного приросту доходу
Обмін талантами та стажування	Середній	Програма «NVIDIA Global Fellowship» для залучення молодих дослідників	Stanford, Oxford AI Lab, TU Munich	30/рік	Залучення ~200 провідних спеціалістів, підвищення R&D на 12 %

Джерело: побудовано автором

Такий підхід не лише сприяє культурі безперервних інновацій, але й позиціонує NVIDIA як лідера співпраці у світовій технологічній спільноті, тим самим зміцнюючи її міжнародну конкурентоспроможність. Інвестування у спільні дослідницькі проекти, зосереджені на штучному інтелекті (ШІ) та графіці, є ще однією стратегічною пропозицією щодо стимулювання глобальних інновацій NVIDIA. Спільні проекти з міжнародними партнерами об'єднують ресурси та досвід, що призводить до проривів у алгоритмах ШІ, апаратному прискоренні та технологіях рендерингу. Наприклад, спільні ініціативи з університетами або технологічними фірмами на ринках, що розвиваються, сприятимуть розробці індивідуальних рішень ШІ, які вирішують регіональні проблеми, відкриваючи нові потоки доходів. Використання місцевих талантів та ресурсів для розвитку є важливим для створення стійкої, глобально інтегрованої стратегії досліджень та розробок. NVIDIA краще створювати регіональні інноваційні центри, які залучатимуть місцеві університети, стартапи та спеціалізовані лабораторії, сприяючи формуванню різноманітного кадрового резерву та місцевих знань, табл. 3.10.

Таблиця 3.10 - Рекомендована стратегія: розвиток регіональних інноваційних центрів NVIDIA

Елемент стратегії	Географія	Союзники	Орієнтовні витрати (млн \$)	Прогнозований дохід	Основні ризики	ROI
Відкриття R&D-хабів	Індія, Польща, Сінгапур, Україна	Локальні університети, стартапи, регіональні уряди	400 (2025-2028)	+600 млн \$/рік від нових ринків, скорочення витрат на R&D 20 %	Регуляторні бар'єри, кадрові ризики	ROI ~150 % за 5 років
Підтримка стартапів	Європа, Південно-Східна Азія	AI/VR/автомобільні стартапи	100 венчурного фонду	Повернення інвестицій ~25 %/рік	Нестабільність стартапів, затримки комерціалізації	ROI ~25 %/рік, стратегічне розширення екосистеми

Джерело: побудовано автором

Ці центри служитимуть центрами для індивідуальних досліджень, адаптованих до потреб регіонального ринку та регуляторного середовища. Крім того, використання місцевих ресурсів, таких як регіональні ланцюги поставок, спеціалізовані знання та державні стимули, зменшить витрати та терміни розробки продуктів. Такий локалізований підхід не лише підвищує гнучкість NVIDIA у реагуванні на зміни на міжнародному ринку, але й сприяє доброзичливості та зміцненню регіональних партнерств, зрештою зміцнюючи її глобальну конкурентну перевагу.

Для ефективної диверсифікації присутності NVIDIA на ринку вкрай важливо адаптувати продукти до конкретних потреб та вподобань місцевих споживачів. Цей підхід передбачає налаштування апаратних та програмних рішень з урахуванням регіональних мов, технічних стандартів та моделей поведінки користувачів. Наприклад, розробка регіонально-специфічних інструментів штучного інтелекту, які вирішують унікальні галузеві проблеми, значно підвищує рівень впровадження. Роблячи це, NVIDIA краще задовольнятиме потреби різних ринків, сприяючи зміцненню лояльності клієнтів та конкурентній перевазі. Така локалізація продуктів не тільки покращує користувацький досвід, але й позиціонує NVIDIA як чуйний та культурно свідомий бренд, що є важливим для завоювання популярності на ринках, що розвиваються.

Окрім налаштування продуктів, зміцнення каналів розповсюдження на ринках, що розвиваються, є життєво важливим для розширення охоплення NVIDIA та забезпечення доступності продуктів. Встановлення партнерських відносин з місцевими дистриб'юторами та роздрібними мережами сприяє кращому проникненню на ринок та розширює доступ клієнтів до пропозицій NVIDIA, табл. 3.11.

Таблиця 3.11 - Рекомендована стратегія: розширення каналів збуту

Компонент стратегії	Регіони пріоритету	Партнери-дистриб'ютори	Інвестиції (млн \$)	Очікуваний ефект	Ключові ризики	Критерії успіху
Партнерства з локальними дистриб'юторами	Латинська Америка, Близький Схід, Південно-Східна Азія	TechData, WPG Holdings, Redington Group	150	+800 млн \$/рік нових продажів до 2026	Валютні коливання, регуляторні бар'єри	Частка ринку, обсяг продажів
Логістика та післяпродажна підтримка	Африка, Індія	DHL, FedEx, локальні оператори	80	Підвищення лояльності клієнтів на 15-20 %, зниження рекламаций на 10 %	Високі початкові витрати	Кількість повторних покупок, середній час доставки

Джерело: побудовано автором

Розробка регіональних маркетингових стратегій однаково важлива для підвищення впізнаваності бренду NVIDIA та стимулювання залучення споживачів. Спеціалізовані маркетингові кампанії, що відповідають місцевим культурним нюансам та вподобанням, значно підвищують впізнаваність бренду. Наприклад, залучення регіональних лідерів думок, спонсорування місцевих технологічних заходів та використання популярних платформ соціальних мереж створять сильну асоціацію бренду з інноваціями та якістю.

Розробка енергоефективних продуктів є основою стратегії NVIDIA щодо задоволення зростаючого світового попиту на екологічні технологічні рішення. Ці інновації особливо важливі в центрах обробки даних, іграх та програмах штучного інтелекту, де споживання енергії є значним, табл. 3.12.

Наприклад, енергоефективні графічні процесори знизять витрати на електроенергію для користувачів, а також зменшити вплив цифрової інфраструктури на навколишнє середовище.

Таблиця 3.12 - Рекомендована стратегія: розвиток енергоефективних продуктів

Напрямок	Опис інновацій	Союзники	Інвестиції (млн \$)	Прогнозований ефект	Можливі ризики	KPI
Створення «зелених» GPU	Оптимізація архітектури GPU для зменшення енергоспоживання на 30-40 %	TSMC, Samsung, Intel Foundry Services	500 (R&D)	+1,2 млрд \$/рік продажів у сегменті дата-центрів	Технологічні бар'єри, довгий цикл окупності	Частка «зеленої» продукції, економія енергії
Green Compute Initiative	Сертифікація та маркування енергоефективних рішень	Dell, HP, Microsoft Azure	70	+10 % до рентабельності продажів, залучення ESG-клієнтів	Високі сертифікаційні вимоги	Кількість сертифікованих продуктів, рентабельність ESG-сегменту

Джерело: побудовано автором

Оскільки глобальні правила посилюються, а обізнаність споживачів зростає, пропонування таких екологічно чистих продуктів не лише підвищує конкурентну перевагу NVIDIA, але й узгоджується з ширшими зусиллями щодо боротьби зі зміною клімату. Як наслідок, компанія відкриє нові потоки доходів та зміцнити своє лідерство в екологічних технологіях. Просування сталих практик в управлінні ланцюгом поставок NVIDIA є важливим для досягнення комплексної екологічної відповідальності. Це включає співпрацю з постачальниками, які прагнуть екологічно чистої діяльності, встановлення суворих стандартів сталого розвитку та регулярний аудит практик ланцюга поставок.

Отже, такі заходи демонструють відданість NVIDIA принципам сталого розвитку, що все більше впливає на рішення щодо закупівель клієнтів та партнерів у всьому світі. Впроваджуючи сталий розвиток у свій ланцюг поставок, NVIDIA знизить ризики, підвищить ефективність та покращити репутацію свого бренду,

створюючи позитивний економічний вплив завдяки підвищенню лояльності клієнтів та потенційній економії коштів у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

З проведеного дослідження управління міжнародною конкурентоспроможністю компанії NVIDIA можна зробити такі висновки.

Висвітливши теоретичні засади міжнародної конкурентоспроможності компаній у контексті глобалізації та технологічної трансформації економіки, встановлено, що визначальну роль у формуванні стійких конкурентних переваг відіграють інновації, масштаби інвестицій у науково-дослідні розробки, доступ до стратегічних ресурсів і здатність компанії інтегруватися у глобальні ланцюги створення вартості. Відповідно до моделі конкурентних переваг М. Портера, лідерство компаній у високотехнологічних галузях визначається не лише ефективністю виробництва, а й розвитком факторних умов (людського капіталу, технологій), параметрів попиту, екосистеми суміжних галузей і рівня внутрішньої конкуренції. У випадку NVIDIA ці умови проявляються через концентрацію інженерних талантів у США та Азії, стрімке зростання світового попиту на рішення для штучного інтелекту та тісну інтеграцію з такими глобальними партнерами, як TSMC, Microsoft, Amazon та провідні хмарні провайдери.

Систематизація методів оцінки міжнародної конкурентоспроможності дозволила встановити, що найбільш адекватне відображення позицій високотехнологічних компаній забезпечує поєднання ринкових показників (частка ринку, темпи зростання, рівень конкуренції), фінансових індикаторів (дохід, прибутковість, інвестиції у R&D) та стратегічних інструментів, зокрема SWOT-аналізу, бенчмаркінгу та моделі п'яти сил Портера. Саме таке поєднання дає змогу оцінити не лише поточну силу компанії, а й її довгострокову конкурентну стійкість.

Комплексний аналіз стратегій нарощення міжнародної конкурентоспроможності у галузі напівпровідників засвідчив, що найбільш ефективними є стратегії технологічної диференціації, створення власних програмно-апаратних екосистем та диверсифікації застосування продуктів у

суміжних галузях — штучному інтелекті, хмарних обчисленнях, автономних системах та промисловій автоматизації. NVIDIA реалізує саме таку модель, поєднуючи виробництво GPU з платформами CUDA та AI-фреймворками, що суттєво підвищує бар'єри входу для конкурентів.

Аналіз конкурентних позицій NVIDIA у 2022–2024 роках показав, що компанія утримує домінуюче становище на світовому ринку дискретних графічних процесорів із часткою близько 80 %, а також швидко нарощує присутність у сегментах дата-центрів та штучного інтелекту. Дохід компанії у 2023 році перевищив 26 млрд дол. США, що більш ніж на 15 % більше, ніж у 2022 році, причому понад половину виручки вже формують рішення для AI та високопродуктивних обчислень. Це свідчить про успішну структурну трансформацію бізнес-моделі NVIDIA від ігрової компанії до глобального постачальника інтелектуальної інфраструктури.

Дослідження системи управління міжнародною конкурентоспроможністю NVIDIA показало, що вона ґрунтується на довгостроковій інноваційній стратегії, що реалізується через надвисокі інвестиції в R&D на рівні 25–30 % річного доходу, розвиток глобальної мережі дослідницьких центрів та формування стратегічних альянсів з лідерами напівпровідникової та хмарної індустрії. Це дозволяє компанії утримувати технологічний розрив з конкурентами AMD та Intel навіть в умовах їх активних інноваційних зусиль.

Водночас аналіз ефективності реалізованих стратегій показав, що, незважаючи на посилення конкуренції, зокрема у сегментах AI та корпоративних рішень, NVIDIA змогла зберегти високу рентабельність і лідерські позиції, хоча в окремих сегментах спостерігалось тимчасове зниження частки ринку на 5–7 %. Це свідчить про здатність компанії адаптуватися до конкурентного тиску шляхом технологічного оновлення та розширення продуктової лінійки.

Оцінка ризиків і загроз виявила, що ключовими обмежуючими факторами для NVIDIA залишаються геополітичні протиріччя, передусім між США та Китаєм, які

можуть призвести до втрати до 5–10 % потенційних доходів, а також висока концентрація виручки у двох основних сегментах — ігровому та дата-центровому, що разом формують понад 70 % доходів компанії. Водночас швидке зростання ринків Південно-Східної Азії, Близького Сходу та Африки створює додаткові можливості для географічної диверсифікації.

Обґрунтування стратегічних напрямів нарощення міжнародної конкурентоспроможності NVIDIA показало, що найбільший ефект можуть забезпечити розвиток глобальної мережі R&D, локалізація інноваційних центрів у країнах, що розвиваються, розширення збутових каналів та активне впровадження енергоефективних і «зелених» GPU. Реалізація цих напрямів дозволить компанії не лише зберегти технологічне лідерство, а й отримати додаткові 3–4 млрд дол. США щорічного доходу та підвищити стійкість до зовнішніх ризиків.

Отже, як свідчить проведене дослідження, міжнародна конкурентоспроможність NVIDIA формується на основі поєднання інноваційного лідерства, стратегічного управління, глобальної інтеграції та здатності до швидкої адаптації до технологічних і геополітичних змін. Запропоновані стратегічні напрями створюють умови для довгострокового зміцнення позицій NVIDIA на світовому ринку високотехнологічної продукції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Amert T., et al. GPU scheduling on the NVIDIA TX2: Hidden details revealed. 2017 IEEE Real-Time Systems Symposium (RTSS). IEEE, 2017.
2. Bojarski M., et al. The NVIDIA PilotNet experiments. arXiv preprint arXiv:2010.08776, 2020.
3. Burstein I. Nvidia data center processing unit (DPU) architecture. 2021 IEEE Hot Chips 33 Symposium (HCS). IEEE, 2021.
4. Choquette J., et al. Nvidia A100 Tensor Core GPU: Performance and innovation. IEEE Micro, 41(2), 2021, P. 29-35.
5. Choquette J., Gandhi W. Nvidia A100 GPU: Performance & innovation for GPU computing. 2020 IEEE Hot Chips 32 Symposium (HCS). IEEE Computer Society, 2020.
6. Elster A. C., Haugdahl T. A. Nvidia Hopper GPU and Grace CPU highlights. Computing in Science & Engineering, 24(2), 2022, P. 95-100.
7. Fasi M., et al. Numerical behavior of NVIDIA tensor cores. PeerJ Computer Science, 7, 2021, e330.
8. Halawa H., et al. Nvidia Jetson platform characterization. European Conference on Parallel Processing. Cham: Springer International Publishing, 2017.
9. Hennigh O., et al. NVIDIA SimNet: An AI-accelerated multi-physics simulation framework. International Conference on Computational Science. Cham: Springer International Publishing, 2021.
10. Jia Z., et al. Dissecting the NVIDIA Volta GPU architecture via microbenchmarking. arXiv preprint arXiv:1804.06826, 2018.
11. Kirk D. NVIDIA CUDA software and GPU parallel computing architecture. ISMM, 7, 2007.
12. Langdon W. B., Harman M. Evolving a CUDA kernel from an NVIDIA template. IEEE Congress on Evolutionary Computation. IEEE, 2010.
13. Lindholm E., et al. NVIDIA Tesla: A unified graphics and computing architecture. IEEE Micro, 28(2), 2008, P. 39-55.
14. Luo Y., Duraiswami R. Canny edge detection on NVIDIA CUDA. 2008 IEEE Computer Society Conference on Computer Vision and Pattern Recognition Workshops. IEEE, 2008.
15. Markidis S., et al. Nvidia tensor core programmability, performance & precision. 2018 IEEE International Parallel and Distributed Processing Symposium Workshops (IPDPSW). IEEE, 2018.
16. Mittal S. A survey on optimized implementation of deep learning models on the NVIDIA Jetson platform. Journal of Systems Architecture, 97, 2019, P. 428-442.
17. Naphade M., et al. The 2018 NVIDIA AI City Challenge. Proceedings of the IEEE Conference on Computer Vision and Pattern Recognition Workshops, 2018.

18. Naphade M., et al. The NVIDIA AI City Challenge. 2017 IEEE SmartWorld, Ubiquitous Intelligence & Computing, Advanced & Trusted Computing, Scalable Computing & Communications, Cloud & Big Data Computing, Internet of People and Smart City Innovation (SmartWorld/SCALCOM/UIC/ATC/CBDCom/IOP/SCI). IEEE, 2017.
19. Nishino R. O. Y., Crissman Loomis S. Cupy: A numpy-compatible library for NVIDIA GPU calculations. 31st Conference on Neural Information Processing Systems, 151(7), 2017.
20. Orin, Nvidia Jetson. NVIDIA. 2024. URL: https://developer.nvidia.cn/downloads/assets/embedded/secure/jetson/agx_orin/jetson-agx-orin-devkit-online-guide-200x200-20220223-r4.pdf
21. Otterness N., et al. An evaluation of the NVIDIA TX1 for supporting real-time computer-vision workloads. 2017 IEEE Real-Time and Embedded Technology and Applications Symposium (RTAS). IEEE, 2017.
22. Sanzharov V. V., Frolov V. A., Galaktionov V. A. Survey of Nvidia RTX technology. Programming and Computer Software, 46(4), 2020, P. 297-304.
23. Shams R., Kennedy R. A. Efficient histogram algorithms for NVIDIA CUDA compatible devices. Proc. Int. Conf. on Signal Processing and Communications Systems (ICSPCS), 2007.
24. Vázquez F., Fernández J.-J., Garzón E. A new approach for sparse matrix vector product on NVIDIA GPUs. Concurrency and Computation: Practice and Experience, 23(8), 2011, P. 815-826.
25. Villa O., et al. NVBit: A dynamic binary instrumentation framework for NVIDIA GPUs. Proceedings of the 52nd Annual IEEE/ACM International Symposium on Microarchitecture, 2019. URL: <https://dl.acm.org/doi/abs/10.1145/3352460.3358307>
26. Yang M. Avoiding pitfalls when using NVIDIA GPUs for real-time tasks in autonomous systems. Proceedings of the 30th Euromicro Conference on Real-Time Systems, 2018.
27. Zhou G., Zhou J., Lin H. Research on NVIDIA deep learning accelerator. 2018 12th IEEE International Conference on Anti-counterfeiting, Security, and Identification (ASID). IEEE, 2018.
28. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. URL: <http://nz.uad.lviv.ua/static/media/1-54/14.pdf>
29. Вплив глобалізації на міжнародний бізнес. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/271411>
30. Ганштель В. В. Стратегія управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. 2022. URL: <https://ela.kpi.ua/bitstreams/be8af689-bf91-4101-a001-7e636ba30f4b/download>
31. Дугієнко Н. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. 2022. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/handle/12345/16999>

- 32.Жань Х. Реалізація логістичної парадигми в управлінні міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Сучасні напрями розвитку економіки, підприємництва, технологій та їх правового забезпечення, 2022, Р. 105.
- 33.Жань Х. Розвиток логістичної парадигми організації управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Економічний простір, 180, 2022, Р. 154-158.
- 34.Завгородня О. О., Жмуренко В. Г., Ткаленко Д. Д. Інноваційні пріоритети моделі управління міжнародною конкурентоспроможністю: глобальний та національний виміри. Економічна кібернетика: управління даними, хмарні технології та інфокомунікації, 2025, Р. 40.
- 35.Климова С. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю. 2023. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/entities/publication/8869ba84-eeb8-496f-a608-045e2af1606c>
- 36.Конкурентоспроможність вітчизняних підприємств в умовах зони вільної торгівлі. Наукова робота. URL: www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/5546/svd.pdf
- 37.Манойленко О. В. Логістичне управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Diss. Нац. техн. ун-т «Харківський політехнічний інститут», 2025.
- 38.Методи оцінювання конкурентоспроможності. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5428>
- 39.Огороднічук В. О. Системний підхід до управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств: інновації, стандарти та стратегічне планування. Diss. ВНТУ, 2025. URL: <http://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/48305/22960.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- 40.Пономарьов М. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства на засадах цифровізації технологічних процесів. 2024. URL: <https://ela.kpi.ua/items/bcac2926-8aec-43ac-bd86-bc9aa069bbe1>
- 41.Романюк Д. Б. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. 2023. URL: <https://repo.btu.kharkiv.ua/items/b49138d9-5e81-4298-873e-91ec2c0f6aac>
- 42.Сметанюк О. А., Цісар Д. Процеси та методи управління міжнародною конкурентоспроможністю. Diss. ВНТУ, 2023.
- 43.Стратегічне управління ланцюгами постачання. URL: <https://www.researchgate.net/>
- 44.Трансформація ланцюгів поставок в умовах глобалізаційних. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/>
- 45.Ушакова Н. Г., Величко К. Ю., Фатюшина А. Ю. До питання формування ефективної системи управління міжнародною конкурентоспроможністю

- підприємства. 2023. URL: <https://repo.btu.kharkiv.ua/bitstreams/25e844b1-5145-4cbd-ba1d-1fc4fdbcad31/download>
46. Хлопоніна-Гнатенко О. І. Особливості управління конкурентоспроможністю товару. The XXIV International Scientific and Practical Conference «Current Scientific Opinions on the Development of Current Education», Milan, Italy, 19-21 June 2022, P. 344.
 47. Цісар Д., Сметанюк О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Diss. ВНТУ, 2023.
 48. Чигринюк Т. М. Концептуальні положення механізму управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. 2025.
 49. Щемур В. Ю. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства шляхом диверсифікації експортної складової зовнішньоекономічної діяльності. 2022. URL: <https://ela.kpi.ua/items/1d4cc5c1-2111-44ec-a8ef-ec5b5fe54593>
 50. IMF. Direction of Trade Statistics (DOTS). — Washington, DC, 2024–2025. — URL: <https://data.imf.org> (дата звернення: 29.01.2026).
 51. UNIDO. Competitive Industrial Performance Index (CIP). — Vienna, 2024. — URL: <https://stat.unido.org> (дата звернення: 29.01.2026).
 52. Eurostat. International trade and competitiveness indicators. — Luxembourg, 2024–2025. — URL: <https://ec.europa.eu/eurostat> (дата звернення: 29.01.2026).
 53. OECD. Trade in Value Added (TiVA) Database. — Paris, 2024–2025. — URL: <https://www.oecd.org> (дата звернення: 29.01.2026).
 54. Державна служба статистики України. Зовнішня торгівля товарами та послугами України. — Київ, 2024–2025. — URL: <https://www.stat.gov.ua> (дата звернення: 29.01.2026).