

УДК 339.9

<https://doi.org/10.32342/3041-2153-2025-2-39-7>

О.А. ЗАДОЯ,

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри глобальної економіки
Університету імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро (Україна)
<https://orcid.org/0000-0002-4251-3061>*

А.С. МАГДІЧ,

*кандидат економічних наук, доцент,
професор кафедри глобальної економіки
Університету імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро (Україна)
<https://orcid.org/0000-0001-9290-9745>*

ЛІДЕРСТВО БЕЗ КОРДОНІВ: ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У ГЛОБАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ¹

У статті досліджується стратегічна роль глобального лідерства у формуванні конкурентоспроможності підприємств в умовах сучасної глобальної економіки. Автори аналізують трансформацію лідерських підходів від локального до глобального рівня, що зумовлена поглибленням міжнародної економічної інтеграції та зростаючою складністю бізнес-середовища. Обґрунтовано, що традиційні моделі лідерства, засновані на однорідному культурному контексті та централізованому прийнятті рішень, виявляються неефективними при управлінні мультикультурними, географічно розпорощеними командами. Сучасне глобальне лідерство вимагає фундаментальної зміни мислення – від оперативного контролю до стратегічного бачення, від авторитарного управління до співробітництва, від локальної експертизи до міжкультурного інтелекту. Визначено ключові компетентності ефективного глобального лідера: культурний інтелект як здатність розпізнавати та адекватно реагувати на культурні відмінності; адаптивну гнучкість у стилях комунікації; стратегічне мислення для синтезу інформації з різних джерел; здатність до делегування повноважень та формування інноваційної організаційної культури. Детально проаналізовано фактори конкурентоспроможності в глобальній економіці, які формуються складною взаємодією трьох ключових

¹ Стаття підготовлена у рамках реалізації міжнародного проєкту «Конкурентоспроможність Європи у новій глобальній економіці» № 101176059 – EuCompet – ERASMUS-JMO-2024-HEI-TCH-RSCH

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them.



Co-funded by
the European Union

Фінансується Європейським Союзом. Проте висловлені погляди та думки належать лише автору(ам) і не обов'язково відображають погляди Європейського Союзу чи Європейського виконавчого агентства з питань освіти та культури. Ні Європейський Союз, ні грантодавець не можуть нести за них відповідальність.

груп: макроекономічних умов (геополітична динаміка, торговельні угоди, валютні коливання), мікроекономічної ефективності (інновації, операційна досконалість, якість продукції) та цифрових технологій (аналітика великих даних, штучний інтелект, цифрові платформи). Особливу увагу приділено ролі цифрової трансформації у зміні природи глобального лідерства. Показано, як цифрові технології створюють нові інструменти для управління розподіленими командами, прискорення процесів прийняття рішень та персоналізації взаємодії з клієнтами, водночас вимагаючи від лідерів нових компетентностей у сфері управління даними та розуміння можливостей штучного інтелекту. Доведено, що успішні глобальні лідери діють як інтегратори, які поєднують локальну експертизу з глобальною стратегією, здатні адаптуватися до різних культурних контекстів та створювати синергію між різноманітними командами, перетворюючи культурне різноманіття на конкурентну перевагу. Результати дослідження свідчать про необхідність цілісного підходу до формування глобального лідерства, що поєднує розвиток міжкультурних компетентностей, стратегічного мислення, технологічної грамотності та навичок управління змінами. Підприємства, які інвестують у розвиток таких лідерських якостей, отримують значні конкурентні переваги у вигляді підвищеної адаптивності до ринкових змін, кращої інноваційної спроможності та більш ефективного використання глобальних можливостей.

Ключові слова: *глобальне лідерство, конкурентоспроможність підприємств, культурний інтелект, міжкультурна комунікація, цифрова трансформація, стратегічне мислення, мультикультурні команди, геополітичні ризики, інновації, організаційна культура, валютне хеджування, штучний інтелект, адаптивна гнучкість, міжнародна інтеграція, глобальна економіка*

JEL classification: *D83, F23, J24, L25, M16, O33*

The article explores the strategic role of global leadership in shaping enterprise competitiveness within the modern global economy. The authors analyze the transformation of leadership approaches from local to global levels, driven by deepening international economic integration and the increasing complexity of the business environment. It is argued that traditional leadership models – based on homogeneous cultural contexts and centralized decision-making – are ineffective when managing multicultural, geographically dispersed teams. Modern global leadership requires a fundamental shift in mindset: from operational control to strategic vision, from authoritarian management to collaboration, and from local expertise to intercultural intelligence. The article identifies the key competencies of an effective global leader: cultural intelligence as the ability to recognize and appropriately respond to cultural differences; adaptive communication styles; strategic thinking for synthesizing information from diverse sources; the ability to delegate authority; and fostering an innovative organizational culture. The study provides an in-depth analysis of competitiveness factors in the global economy, shaped by the complex interaction of three key groups: macroeconomic conditions (geopolitical dynamics, trade agreements, currency fluctuations), microeconomic efficiency (innovation, operational excellence, product quality), and digital technologies (big data analytics, artificial intelligence, digital platforms). Particular attention is paid to the role of digital transformation in reshaping the nature of global leadership. The authors show how digital technologies enable new tools for managing distributed teams, accelerating decision-making processes, and personalizing customer engagement, while simultaneously demanding new competencies in data management and understanding the potential of artificial intelligence. The findings demonstrate that successful global leaders act as integrators – combining local expertise with global strategy – capable of adapting to diverse cultural contexts and creating synergy among varied teams, thereby turning cultural diversity into a competitive advantage. The study underscores the need for a holistic approach to developing global leadership, one that integrates intercultural competence, strategic thinking, technological literacy, and change

management skills. Enterprises that invest in developing these leadership qualities gain significant competitive advantages through greater adaptability to market changes, enhanced innovation capacity, and more effective utilization of global opportunities.

Keywords: *global leadership, enterprise competitiveness, cultural intelligence, intercultural communication, digital transformation, strategic thinking, multicultural teams, geopolitical risks, innovation, organizational culture, currency hedging, artificial intelligence, adaptive flexibility, international integration, global economy*

JEL classification: *D83, F23, J24, L25, M16, O33*

Актуальність дослідження

У сучасних умовах глобалізації, коли ринки, технології та капітали перетинають національні кордони з безпрецедентною швидкістю, питання забезпечення конкурентоспроможності підприємств набуває особливої ваги. Сьогоднішнє бізнес-середовище характеризується підвищеною турбулентністю, технологічними проривами, геополітичними викликами та зміною споживчих очікувань. Водночас, лідерство відіграє вирішальну роль у здатності компаній адаптуватися до цих умов, управляти багатокультурними командами та стимулювати інновації. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю формування нових підходів до глобального лідерства, яке не лише трансформує традиційні управлінські моделі, а й стає ключовим фактором стійкої конкурентоспроможності підприємств.

Огляд літератури

Проблематиці ролі лідерів та адаптації їх якостей в сучасній глобальній економіці в останні роки було присвячено чимало досліджень. Це питання доволі актуальне і його дослідженню приділяли увагу як вітчизняні, так закордонні вчені. Серед вітчизняних авторів можна виділити роботи: Каленюк І.С., Цимбал Л.С. (автори аналізують методологічні підходи до феномену інтелектуального лідерства у глобальному економічному середовищі, підкреслюючи зростання ролі знань, інновацій та інтелектуального капіталу для формування конкурентоспроможності національних економік) [1]; Коваленко В.О. (визначено, що лідерство у глобальному бізнесі передбачає не лише управління, а й здатність до міжкультурної комунікації, адаптації та формування довіри у багатонаціональних колективах) [2]; Асланян О.І. (підтверджують, що інновації є визначальним фактором досягнення та збереження конкурентної переваги підприємств) [3]. Серед закордонних досліджень цим питанням займалися зокрема: Діксон Р.К., Стефан Ісая О. (досліджено зв'язок між ефективністю глобального лідерства та результативністю організацій у сучасному бізнес-середовищі) [4]; Рао-Ніколсон Р., Карр К., Сміт С. (визначено ключові компетенції для глобальних лідерів: гнучкість, культурна чутливість, стратегічне мислення) [5]; Чаудхарі Р., Четтерджі Ш., Вронтіс Д. (дослідження підтверджує, що динамічні здібності організацій (здатність до інновацій, адаптації, навчання) суттєво впливають на їхню конкурентоспроможність у міжнародному середовищі) [6]. Але потрібно зауважити, що ландшафт глобального лідерства постійно зазнає суттєвих змін під впливом стрімкої глобалізації, технологічного прогресу та зростаючої складності міжнародного бізнесу. Тому наразі постає актуальним проведення більш комплексного

дослідження, в якому розглядається концептуальні засади глобального лідерства, простежується еволюцію лідерства в бізнес-середовищі, аналізується перехід від локального до глобального лідерства, а також висвітлюються теоретичні моделі, що формують ефективне міжнародне керівництво сьогодні.

Метою даної статті є обґрунтування стратегічної ролі глобального лідерства у формуванні конкурентоспроможності підприємств у сучасній глобальній економіці. Зокрема, дослідження спрямоване на аналіз ключових компетентностей лідера у транснаціональному бізнес-середовищі, виявлення чинників, що визначають ефективність управління мультикультурними командами, та визначення інструментів, які забезпечують успішну адаптацію до викликів цифрової трансформації, геополітичної нестабільності та зростаючої конкуренції на міжнародних ринках.

Методологія

У процесі проведення даного дослідження були проаналізовані наукові роботи вітчизняних та закордонних авторів, які приділяли увагу проблематиці досягнення конкурентних переваг в глобальному економічному середовищі за рахунок впровадження новітніх підходів розвитку лідерських якостей. Під час підготовки статті було застосовано комплекс методологічних підходів, що дозволили забезпечити цілісність і глибину аналізу досліджуваної проблематики, а саме: метод системного аналізу, порівняльний метод, метод індукції та дедукції, кейс-метод, контент-аналіз.

Виклад основного матеріалу

Концепція лідерства у бізнесі завжди була динамічною, змінюючись у відповідь на масштаби організацій, ринкове охоплення та суспільні очікування. На початкових етапах розвитку компанії лідерство часто проявляється через пряме, практичне управління. Однак із розширенням організацій, особливо на міжнародному рівні, вимоги до лідерства істотно змінюються. Лідери повинні перейти від оперативного контролю до стратегічного бачення, делегувати повноваження командам і формувати організаційну культуру для забезпечення сталого розвитку та успіху [7]. Ця еволюція не є лінійним процесом, а постійною адаптацією до нових викликів і можливостей. Перехід від локального лідерства – вкоріненого в конкретному культурному та ринковому контексті – до глобального вимагає фундаментальної трансформації мислення та підходів. Лідери мають навчитися орієнтуватися у різноманітних нормативно-правових середовищах, керувати командами в різних часових поясах і стимулювати інновації через міжкультурну співпрацю [8].

Такий перехід супроводжується кількома важливими змінами. Локальне лідерство зазвичай пов'язане з управлінням у межах однієї культури та регуляторного поля, де стиль комунікації, процеси прийняття рішень і організаційні норми є відносно однорідними. У той час як глобальне лідерство вимагає здатності ефективно діяти в умовах множинності культур, мов і правових систем (Табл. 1). Лідери мають бути здатними розуміти й узгоджувати різні системи цінностей, адаптувати стилі управління та спілкування до різних аудиторій, вибудовувати довіру через культурні межі.

Таблиця 1

Ключові відмінності між традиційним локальним та сучасним глобальним підходами до лідерства*

Характеристика	Локальне лідерство	Глобальне лідерство
Культурне середовище	Однорідна культура	Мультикультурне середовище
Географічний охопат	Один регіон/країна	Множинні регіони та країни
Комунікація	Прямий стиль, одна мова	Адаптивні стилі, багатомовність
Прийняття рішень	Швидкі, основані на локальному досвіді	Комплексні, враховують культурні особливості
Управління командами	Однорідна команда	Мультикультурні, розподілені команди

* Розроблено авторами

Одним із ключових викликів у цьому процесі є потреба у культурному інтелекті – здатності розпізнавати, розуміти й адекватно реагувати на культурні відмінності [9,10]. Без цього навичку лідери ризикують спричинити непорозуміння, втрату командної згуртованості й втрату бізнес-можливостей. Глобальний лідер стає інтегратором, що поєднує локальну експертизу з глобальною стратегією для досягнення організаційних цілей, водночас поважаючи унікальні особливості кожного ринку [11].

Глобалізація докорінно змінила практику управління, додавши нових складностей і можливостей. Традиційні ієрархічні структури, що характеризувалися централізованим ухваленням рішень і жорсткими командними ланцюгами, поступилися місцем більш плоским і децентралізованим організаціям. Такий перехід відображає потребу в більшій гнучкості, швидшому ухваленні рішень і розширенні повноважень працівників на всіх рівнях.

Управлінські стилі, засновані на участі, що підкреслюють співпрацю, спільне прийняття рішень та автономію працівників, стали все більш поширеними. Ці підходи краще відповідають потребам управління різноманітними, географічно розпорощеними командами, де локальні знання й ініціатива є критично важливими. Лідери також мають справу з зростаючою конкуренцією, швидкими технологічними змінами та необхідністю збереження етичних стандартів у різних юрисдикціях [12].

Успішні лідери мають вміння синтезувати інформацію з різних джерел, передбачати глобальні тенденції та діяти проактивно у відповідь на нові виклики. Здатність будувати та підтримувати високоефективні, культурно різноманітні команди стала критичною умовою успіху. Традиційне лідерство – в межах однієї культури й нормативного поля, зі зрозумілими нормами й однорідними очікуваннями. Транскордонне лідерство – вимагає вищого рівня адаптивності, чутливості до культури та стратегічного мислення.

У міжнародному контексті лідери мають враховувати: різні рівні дистанції влади; стилі комунікації; ставлення до авторитету [13]. Наприклад, в культурах із високою дистанцією влади – лідери можуть діяти більш авторитарно, тоді як у культурах з низькою дистанцією – більше демократично.

Зі зростанням вимог до лідерів розвивалися й теоретичні моделі, що керують ефективним лідерством у міжнародному контексті. З'явилося кілька моделей для вирішення складнощів глобального лідерства, кожна з яких пропонує унікальне розуміння навичок, поведінки та способів мислення, необхідних для успіху (Рис. 1) [14].



Рис. 1. Ефективне лідерство в глобальному контексті
(розроблено авторами)

Концепції глобального лідерства еволюціонують у відповідь на глобалізацію, технології та суспільні зміни. Успішний лідер – це той, хто виходить за межі традиційних моделей, поєднує міжкультурний інтелект, трансформаційне бачення та адаптивну гнучкість, щоб вести за собою різноманітні команди в глобальному світі. Зі зростанням міжнародної інтеграції бізнесу здатність керувати в культурно складному середовищі, підтримувати інклюзивність та стимулювати інновації – стає визначальним чинником успішного лідерства.

У сучасному глобалізованому світі ефективне лідерство нерозривно пов'язане з вмінням діяти в умовах високої економічної турбулентності та стратегічної невизначеності. Проте, лідерські якості самі по собі не гарантують успіху. Для досягнення сталих конкурентних переваг підприємствам необхідно не лише орієнтуватися на глобальні лідерські практики, а й глибоко розуміти системні економічні умови, в яких вони функціонують. Саме тому наступний крок дослідження присвячено аналізу ключових факторів конкурентоспроможності в умовах глобальної економіки.

Конкурентне середовище глобальної економіки формується складною взаємодією макроекономічних чинників, мікроекономічної ефективності та цифрових інновацій (Рис. 2). У міру того як бізнес адаптується до все більш взаємопов'язаного, але водночас нестабільного середовища, розуміння цих багатовимірних факторів стає критично важливим для підтримки конкурентоспроможності. В сучасному глобальному економічному середовищі для ефективного лідера є важливим чітке розуміння, як геополітичні зміни, торговельні угоди, валютні ризики, операційна досконалість, якість продукції та цифрова трансформація колективно визначають здатність підприємства до успішної діяльності на міжнародних ринках.



Рис. 2. Фактори конкурентоспроможності в глобальній економіці
(розроблено авторами)

Макроекономічні умови створюють базове середовище, в якому функціонує бізнес, впливаючи на стратегічні рішення та підходи до управління ризиками. У формуванні конкурентних результатів вирішальну роль відіграють три ключові виміри: геополітична динаміка, торговельні угоди та коливання валют.

В останні роки світові процеси чітко вказують на величезну роль лідерських якостей керівників як на політичному, так і на економічному рівнях. Геополітична напруга та союзи напряму впливають на доступ до ринків, стійкість ланцюгів постачання та дотримання регуляторних норм. Наприклад, торговельна війна між США та Китаєм змусила компанії на кшталт Apple і Google диверсифікувати виробничі бази, перенісши частину виробництва до Індії та В'єтнаму, щоб зменшити ризики, пов'язані з митами та обмеженнями експорту. Регіональні конфлікти на Близькому Сході або у

Східній Європі дестабілізують енергетичні ринки та логістику, змушуючи компанії запроваджувати плани реагування на надзвичайні ситуації та оцінки геополітичних ризиків. Водночас, міжнародна співпраця відкриває нові можливості для розширення ринків і спільних інновацій. Бізнес сьогодні повинен інтегрувати геополітичну обізнаність у стратегічне планування, врівноважуючи регіональну нестабільність з новими альянсами в Азії та Африці.

Торгівельні війни з одного боку та намагання здобути конкурентні переваги, за рахунок створення тісних інтеграційних об'єднань та більш ефективного використання обмежених ресурсів з іншого боку, призводять до укладання масштабних торговельних угод між економічними суб'єктами на глобальному рівні. Торговельні угоди суттєво змінюють конкурентну динаміку завдяки зниженню тарифів і стимулюванню транскордонної співпраці. Дослідження, що охоплює 11 країн з низьким і середнім рівнем доходів, свідчить, що зниження тарифів в рамках преференційних торговельних угод (PTAs) сприяє виходу на ринки та знижує націнки експортерів, посилюючи конкуренцію [15]. Наприклад, Загальний регламент ЄС із захисту даних (GDPR) глобалізував стандарти конфіденційності даних, змусивши компанії по всьому світу переглянути операційні практики для збереження доступу до європейського ринку. Такі регулювання не лише вирівнюють конкурентні умови, а й стимулюють інновації у відповідь на нові вимоги.

Ще одним аспектом досягнення конкурентних переваг на світовій економічній арені є валютні коливання. Валютна волатильність залишається постійною проблемою, особливо для компаній, що здійснюють транскордонні операції. Ефективні стратегії управління включають хеджування за допомогою форвардних контрактів або опціонів, які фіксують курс обміну на майбутні транзакції, а також диверсифікацію валютного ризику в різних регіонах [16]. Під час криз компанії, що використовують динамічне хеджування краще зберігають прибутковість. Наприклад, експортери до Європи можуть застосовувати інструменти хеджування в євро, щоб уникнути ризику знецінення цієї валюти та забезпечити стабільні доходи [17]. Але для цього потрібно мати доступ до розвинутого фондового ринку та провідних фінансових майданчиків світу, що в свою чергу дещо ускладнює процес хеджування для підприємств, які представляють країни без такої можливості. Окремо потрібно зазначити роль державного регулювання в процесі курсоутворення на національному рівні. Недооцінка власної валюти є доволі потужним інструментом в отриманні конкурентних переваг для експортоорієнтованих галузей, і Китай це чудово демонструє, хоча при цьому і порушує деякі міжнародні домовленості.

На рівні підприємства конкурентоспроможність визначається здатністю до інновацій, ефективного управління операціями та високою якістю продукції. Саме ці фактори дозволяють компаніям вирізнятися на насичених ринках. Впровадження інноваційних підходів та використання сучасних ефективних інструментів менеджменту, в першу чергу на рівні керівної ланки, може призвести до позитивних результатів лише за умови розвитку та вмілого застосування лідерських якостей посадових осіб.

Інновації є основою конкурентної переваги, оскільки дозволяють знижувати витрати, диференціювати продукцію та досягати лідерства на ринку. Компанії, які інвестують у дослідження та розробки (R&D) і використовують відкриті моделі інновацій (співпрацю зі стартапами, університетами та навіть конкурентами), досягають кращих результатів. Дослідження McKinsey показує, що понад 70% керівників вважають інновації основним рушієм зростання. Наприклад, компанії Tesla і Samsung демонструють, як стійкі інвестиції в R&D сприяють домінуванню на ринку: інновації у сфері відновлюваних джерел енергії дозволили компаніям увійти до сегменту «зеленої економіки» обсягом \$1,3 трлн, створюючи нові джерела доходу та відповідаючи на регуляторні тренди [18]. Також потрібно зазначити, що інновації є необхідною умовою наближення до операційної досконалості, яка забезпечує конкурентоспроможність за витратами та гнучкість. Принципи ощадливого виробництва (lean manufacturing), системи постачання «точно вчасно» (just-in-time) та автоматизація оптимізують виробничі процеси, зменшуючи втрати й терміни виконання. Інтеграція ERP-систем підвищує прозорість ланцюга постачання, дозволяючи в режимі реального часу реагувати на коливання попиту. Такі компанії, як Toyota, інституціоналізували практики постійного вдосконалення, досягаючи ефективності, що забезпечує гнучкість у ціноутворенні та високу задоволеність клієнтів. У сфері послуг цифрові інструменти з підтримкою ШІ, знижують операційні витрати на 30-50%, звільняючи ресурси для стратегічних ініціатив. Всі вищевказані фактори мають сенс лише за умови дотримання стандартів якості – обов'язковою умовою у глобальній торгівлі, де за продукцію низької якості загрожують санкції та репутаційні втрати. Надійні системи забезпечення якості (включаючи сертифікацію третьої сторони (наприклад, ISO 9001) та методології Six Sigma) гарантують відповідність вимогам безпеки та продуктивності. Масовий відклик подушок безпеки Toyota у 2021 р. підкреслює фінансові й репутаційні наслідки недотримання стандартів якості, що контрастує з брендами на кшталт Rolex, які завдяки зосередженості на точності утвердили лідерство в сегменті люкс. Системи відстеження продукції підвищують відповідальність, дозволяючи відстежувати шлях товару від сировини до кінцевого споживача та зменшувати ризики підробок і збоїв у ланцюгах постачання.

Окремо потрібно підкреслити роль цифрових технологій в сучасному конкурентному середовищі. Завдяки цифровізації переосмислюється конкурентоспроможність через можливості масштабування, персоналізації та прийняттю рішень на основі даних.

Аналітика великих даних дозволяє компаніям передбачати ринкові тенденції, оптимізувати ціноутворення та персоналізувати клієнтський досвід. Рітейл-гіганти, на кшталт Amazon, використовують прогностичну аналітику для динамічного регулювання рівнів запасів, зменшуючи дефіцит товарів на 30% і скорочуючи терміни доставки. У сільському господарстві сенсори IoT та моделі машинного навчання аналізують стан ґрунтів і погодні умови, дозволяючи застосовувати точне землеробство й підвищувати врожайність на 20–25% [18]. Автоматизація на базі ШІ підвищує продуктивність у різних галузях. У виробництві колаборативні роботи (cobots), що працюють

разом з людьми, зменшують кількість помилок на 45%, а алгоритми ШІ у фінансовій сфері виявляють шахрайські транзакції з точністю 99%. Чат-боти та віртуальні асистенти обробляють 70% стандартних запитів клієнтів, що дозволяє людським агентам зосередитися на складних питаннях і покращує якість обслуговування [19].

Цифрові платформи, такі як Shopify та Alibaba, демократизують доступ до світового ринку, дозволяючи малим та середнім підприємствам виходити на міжнародну арену з мінімальними початковими витратами. Хмарні рішення сприяють віддаленій співпраці, знижуючи витрати на ІТ на 40% і прискорюючи запуск продуктів. Приклад Netflix, що трансформувався з оренди DVD у глобальну стрімінгову платформу, ілюструє, як цифрова масштабованість може змінити цілі галузі, залучаючи 230 мільйонів підписників завдяки рекомендаціям контенту на основі даних.

Наразі вже зрозуміло, що конкурентоспроможність у глобальній економіці вимагає цілісної стратегії, яка балансує між адаптивністю до макроекономічних умов, мікроекономічною досконалістю та цифровими інноваціями. Геополітична гнучкість, підкріплена стратегічними торговельними угодами та мінімізацією валютних ризиків, формує основу для міжнародних операцій. На організаційному рівні безперервні інновації, ефективність процесів і незмінні стандарти якості вирізняють лідерів ринку. Тим часом цифрова трансформація, через великі дані, ШІ та масштабовані платформи, змінює межі галузей, створюючи нові можливості для гнучких компаній, здатних домінувати на зростаючих ринках. У міру розвитку глобальної економіки саме підприємства, які синхронізують ці виміри, не лише збережуть свою позицію, а й досягнуть успіху в умовах безпрецедентної складності та нових можливостей.

Успішне функціонування підприємств у глобальному середовищі неможливе без належної уваги до людського чинника, що доповнює економічні та технологічні ресурси. Якщо конкурентоспроможність визначається здатністю адаптуватися до викликів ринку, то саме лідерство забезпечує цю здатність у дії. Формування глобального лідерства як стратегічного ресурсу, що поєднує міжкультурну компетентність, комунікативну гнучкість і здатність управляти різноманітними командами в умовах міжнародної взаємодії є обов'язковою умовою досягнення успіху на світовому рівні. Це питання є доволі складним та об'ємним, і йому буде присвячені наші наступні дослідження.

Висновки

Дослідження показало, що трансформація лідерства до глобального рівня є об'єктивним процесом, зумовленим поглибленням міжнародної економічної інтеграції. Традиційні моделі лідерства виявляються неефективними при управлінні мультикультурними командами, тому сучасне глобальне лідерство вимагає переходу від оперативного контролю до стратегічного бачення та від авторитарного управління до співробітництва. Ключовими компетентностями ефективного глобального лідера є культурний інтелект, адаптивна гнучкість у комунікації, стратегічне мислення та здатність до делегування повноважень. Конкурентоспроможність підприємств

формується взаємодією макроекономічних умов, мікроекономічної ефективності та цифрових технологій. Водночас геополітична нестабільність ускладнює глобальне лідерство, вимагаючи гнучких стратегій диверсифікації ризиків та альтернативних ланцюгів постачання.

Подальші дослідження мають зосередитися на аналізі інструментів розвитку глобальних лідерських компетентностей, галузевих особливостей глобального лідерства та впливі штучного інтелекту на майбутню роль людського лідерства.

Список використаних джерел

1. Каленюк І.С., Цимбал Л.С. Глобальна парадигма інтелектуального лідерства країн. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 32-33. С. 4-11. URL: http://iepjournals.com/journals/32-33/2020_1_Kalenyuk_Tsymbal.pdf. DOI 10.33111/iep.2020.32_33.01

2. Бестужева С.В., Фрідман О.А., Чернуха Т.С. Аналіз концептуальних підходів щодо сутності лідерства у сфері міжнародного бізнесу. Економіка та суспільство. 2023. № 49. С.806-809. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2319/2239/>. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-29>

3. Асланян О.І. Аналіз впливу інноваційної діяльності на конкурентоспроможність підприємств. Економічний простір. 2024. № 189. С. 52-57. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1383>. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-9>

4. Dickson R.K., Stephan Isaiah O. (2024). An Exploratory Analysis of Effective Global Leadership on Organizational Performance in the 21st Century Management. *International Journal of Entrepreneurship*. No. 28(3). PP. 1-18. URL: <https://www.abacademies.org/articles/an-exploratory-analysis-of-effective-global-leadership-on-organizational-performance-in-the-21st-century-management-16815.html>

5. Rao-Nicholson R., Carr C., Smith S. (2020). Cross-cultural leadership adjustment: A strategic analysis of expatriate leadership at a British multinational enterprise. *Thunderbird International Business Review*. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/tie.22176>.

6. Chaudhuri R., Chatterjee S., Vrontis D. (2024). Assessing the role of dynamic capabilities to improve competitiveness and internationalization performance of organizations. *Competitiveness Review*. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/cr-03-2024-0051/full/html>

7. Stafford, A. (2024). The Role of Leadership Evolution as Your Business Expands. LinkedIn. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/role-leadership-evolution-your-business-expands-anna-stafford-q71ye>

8. Kapable Club. (2025). The Impact Of Globalization On Leadership Practices. URL: <https://kapable.club/blog/leadership/the-impact-of-globalization-on-leadership-practices/>

9. Солодка А.К., Зеленов Є.А., Дем'яненко О.Є. та ін. Культурний інтелект: монографія. За наук. ред. А. К. Солодкої. Миколаїв: ФОП Швець В.М. 2016. 244 с.

10. Сич В.А., Шашеро А.М., Коломієць К.В. Вплив культурних особливостей на прийняття та впровадження соціальних інновацій: порівняльний аналіз регіональних підходів. Вісник Одеського національного університету. Географічні та геологічні науки. 2025. Т. 29. Вип. 2(45). С. 94–109.

11. Chellappan, S. (2024). Country Leadership: Mastering Global Operations from the Local Ground. LinkedIn. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/country-leadership-mastering-global-operations-from-local-chellappan-1a7xc>

12. Bansal, S. P., Verma, Y., Sharma, T., & Malhotra, P. (n.d.). Globalisation and Management. EPGP. URL: https://epgp.inflibnet.ac.in/epgpdata/uploads/epgp_content/S000023MA/P001399/M016008/ET/1465193059Module-35globalisationandmanagement.pdf

13. Collins, G. (2025). Navigating Leadership Styles in Trans-National Change Projects: A Lesson from Paul Galeslout. LinkedIn. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/navigating-leadership-styles-trans-national-change-gower-collins-qos4c>

14. Rizvi, H. (2024). Cross Cultural Differences in Leadership and in Leadership Styles. URL: <https://hidayatrizvi.com/cross-cultural-differences-in-leadership-and-in-leadership-styles/>

15. Meredith A. Crowley, Lu Han, Thomas Prayer (2024). The Pro-Competitive Effects of Trade Agreements. URL: https://luhan.io/docs/PTA_CHP.pdf

16. Задоя О.А., Фоменко В.С. Тенденції розвитку портфельних іноземних інвестицій в Україні. Європейський вектор економічного розвитку. 2021. № 1(30). С. 44-54. DOI: [10.32342/2074-5362-2021-1-30-4](https://doi.org/10.32342/2074-5362-2021-1-30-4)

17. Currency Risk Management During Times in Crisis (2022). URL: <https://bound.co/blog/optimize-currency-risk-management>

18. Oksanych O. (2021). Innovation strategy and its impact on the company's competitive position. Organization and Management. Vol. 2. No. 54. DOI: [10.29119/1899-6116.2021.54.8](https://doi.org/10.29119/1899-6116.2021.54.8)

19. Wienclaw, Ruth A. (2021). Operations and Competition. EBSCO. URL: <https://www.ebsco.com/research-starters/business-and-management/operations-and-competition>

References

1. Kalenyuk, I.S., Tsymbal, L.S. (2020). *Hlobal'na paradyhma intelektual'noho liderstva krayin* [Global paradigm of intellectual leadership of countries]. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid* [Investments: practice and experience]. No. 32-33. PP. 4-11. Available at: http://iepjournal.com/journals/32-33/2020_1_Kalenyuk_Tsymbal.pdf. DOI [10.33111/iep.2020.32_33.01](https://doi.org/10.33111/iep.2020.32_33.01) (Accessed 8 May 2025) (In Ukrainian).

2. Bestuzheva, S.V., Fridman O.A., Chernukha T.S. (2023). *Analiz kontseptual'nykh pidkhodiv shchodo sutnosti liderstva u sferi mizhnarodnoho biznesu* [Analysis of conceptual approaches to the essence of leadership in the sphere of international business]. *Ekonomika ta suspil'stvo* [Economy and Society]. No. 49. PP. 806-809. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2319/2239/>. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-29> (Accessed 8 May 2025) (In Ukrainian).

3. Aslanyan, O.I. (2024). *Analiz vplyvu innovatsiynoyi diyal'nosti na konkurentospromozhnist' pidpryyemstv* [Analysis of the impact of innovative activity on the competitiveness of enterprises]. *Ekonomichnyy prostir* [Economic Space]. No. 189. PP. 52-57. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1383>. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-9> (Accessed 18 May 2025) (In Ukrainian).

4. Dickson, R.K., Stephan Isaiah, O. (2024). An Exploratory Analysis of Effective Global Leadership on Organizational Performance in the 21st Century Management. *International Journal of Entrepreneurship*. No. 28(3). PP. 1-18. Available at: <https://www.abacademies.org/articles/an-exploratory-analysis-of-effective-global-leadership-on-organizational-performance-in-the-21st-century-management-16815.html> (Accessed 16 June 2025) (In English).

5. Rao-Nicholson, R., Carr, C., Smith, S. (2020). Cross-cultural leadership adjustment: A strategic analysis of expatriate leadership at a British multinational enterprise. *Thunderbird International Business Review*. Available at: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/tie.22176> (Accessed 16 June 2025) (In English).

6. Chaudhuri, R., Chatterjee, S., Vrontis, D. (2024). Assessing the role of dynamic capabilities to improve competitiveness and internationalization performance of organizations. *Competitiveness Review*. Available at: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/cr-03-2024-0051/full/html> (Accessed 18 June 2025) (In English).

7. Stafford, A. (2024). The Role of Leadership Evolution as Your Business Expands. LinkedIn. Available at: <https://www.linkedin.com/pulse/role-leadership-evolution-your-business-expands-anna-stafford-q71ye> (Accessed 23 June 2025) (In English).

8. Kapable Club. (2025). The Impact of Globalization on Leadership Practices. Available at: <https://kapable.club/blog/leadership/the-impact-of-globalization-on-leadership-practices/> (Accessed 26 June 2025) (In English).

9. Solodka, A.K., Zelenov, E.A., Demyanenko, O.E. and others (2016). *Kul'turnyy intelekt: monohrafiya* [Cultural intelligence: monograph]. Ed. by A.K. Solodka. Mykolaiv: Sole proprietor Shvets V.M. 244 p. (In Ukrainian).

10. Sych, V.A., Shashero, A.M., Kolomiyets, K.V. (2025). *Vplyv kul'turnykh osoblyvostey na pryynyattya ta vprovadzhennya sotsial'nykh innovatsiy: porivnyal'nyy analiz rehional'nykh pidkhodiv* [The influence of cultural features on the adoption and implementation of social innovations: a comparative analysis of regional approaches]. *Heohrafichni ta heolohichni nauky* [Bulletin of the Odessa National University. Geographical and Geological Sciences]. Vol. 29. Issue 2(45). PP. 94-109 (In Ukrainian).

11. Chellappan, S. (2024). Country Leadership: Mastering Global Operations from the Local Ground. LinkedIn. Available at: <https://www.linkedin.com/pulse/country-leadership-mastering-global-operations-from-local-chellappan-1a7xc> (Accessed 28 June 2025) (In English).

12. Bansal, S. P., Verma, Y., Sharma, T., & Malhotra, P. (n.d.). Globalisation and Management. EPGP. Available at: https://epgp.inflibnet.ac.in/epgpdata/uploads/epgp_content/S000023MA/P001399/M016008/ET/1465193059Module-35globalisationandmanagement.pdf (Accessed 28 June 2025) (In English).

13. Collins, G. (2025). Navigating Leadership Styles in Trans-National Change Projects: A Lesson from Paul Galeslout. LinkedIn. Available at: <https://www.linkedin.com/pulse/navigating-leadership-styles-trans-national-change-gower-collins-qos4c> (Accessed 28 June 2025) (In English).

14. Rizvi, H. (2024). Cross Cultural Differences in Leadership and in Leadership Styles. Available at: <https://hidayatrizvi.com/cross-cultural-differences-in-leadership-and-in-leadership-styles/> (Accessed 28 June 2025) (In English).

15. Meredith A. Crowley, Lu Han, Thomas Prayer (2024). The Pro-Competitive Effects of Trade Agreements. Available at: https://luhan.io/docs/PTA_CHP.pdf (Accessed 28 June 2025) (In English).

16. Zadoia, O.A., Fomenko, V.S. (2021). *Tendentsiyi rozvytku portfel'nykh inozemnykh investytsiy v Ukrayini* [Trends in the development of portfolio foreign investments in Ukraine]. *Yevropeys'kyy vektor ekonomichnoho rozvytku* [European vector of economic development]. No. 1(30). PP. 44-54. <https://doi.org/10.32342/2074-5362-2021-1-30-4> (Accessed 28 June 2025) (In Ukrainian).

17. Currency Risk Management During Times in Crisis (2022). Available at: <https://bound.co/blog/optimize-currency-risk-management> (Accessed 30 June 2025) (In English).

18. Oksanych, O. (2021). Innovation strategy and its impact on the company's competitive position. *Organization and Management*. Vol. 2. No. 54. DOI: [10.29119/1899-6116.2021.54.8](https://doi.org/10.29119/1899-6116.2021.54.8) (Accessed 30 June 2025) (In English).

19. Wienclaw, Ruth A. (2021). Operations and Competition. EBSCO. Available at: <https://www.ebsco.com/research-starters/business-and-management/operations-and-competition> (Accessed 30 June 2025) (In English).

LEADERSHIP WITHOUT BORDERS: SHAPING ENTERPRISE COMPETITIVENESS IN THE GLOBAL ECONOMY

Oleksandr A. Zadoia, Alfred Nobel University, Dnipro (Ukraine).

E-mail: o.zadoia@duan.edu.ua

Alisa S. Mahdich, Alfred Nobel University, Dnipro (Ukraine).

E-mail: engprog@duan.edu.ua

<https://doi.org/10.32342/3041-2153-2025-2-39-7>

Keywords: *global leadership, enterprise competitiveness, cultural intelligence, intercultural communication, digital transformation, strategic thinking, multicultural teams, geopolitical risks, innovation, organizational culture, currency hedging, artificial intelligence, adaptive flexibility, international integration, global economy*

JEL classification: *D83, F23, J24, L25, M16, O33*

The article explores the strategic role of global leadership in shaping enterprise competitiveness within the modern global economy. The authors analyze the transformation of leadership approaches from local to global levels, driven by deepening international economic integration and the increasing complexity of the business environment. It is argued that traditional leadership models – based on homogeneous cultural contexts and centralized decision-making – are ineffective when managing multicultural, geographically dispersed teams. Modern global leadership requires a fundamental shift in mindset: from operational

control to strategic vision, from authoritarian management to collaboration, and from local expertise to intercultural intelligence. The article identifies the key competencies of an effective global leader: cultural intelligence as the ability to recognize and appropriately respond to cultural differences; adaptive communication styles; strategic thinking for synthesizing information from diverse sources; the ability to delegate authority; and fostering an innovative organizational culture. The study provides an in-depth analysis of competitiveness factors in the global economy, shaped by the complex interaction of three key groups: macroeconomic conditions (geopolitical dynamics, trade agreements, currency fluctuations), microeconomic efficiency (innovation, operational excellence, product quality), and digital technologies (big data analytics, artificial intelligence, digital platforms). Particular attention is paid to the role of digital transformation in reshaping the nature of global leadership. The authors show how digital technologies enable new tools for managing distributed teams, accelerating decision-making processes, and personalizing customer engagement, while simultaneously demanding new competencies in data management and understanding the potential of artificial intelligence. The findings demonstrate that successful global leaders act as integrators – combining local expertise with global strategy – capable of adapting to diverse cultural contexts and creating synergy among varied teams, thereby turning cultural diversity into a competitive advantage. The study underscores the need for a holistic approach to developing global leadership, one that integrates intercultural competence, strategic thinking, technological literacy, and change management skills. Enterprises that invest in developing these leadership qualities gain significant competitive advantages through greater adaptability to market changes, enhanced innovation capacity, and more effective utilization of global opportunities.

Дата надходження до редакції / Submitted: 05.05.2025

Дата прийняття до публікації / Accepted: 19.09.2025

Дата публікації / Published: 03.11.2025