УДК 339.97+339.137.2:004
DOI: https://doi.org/10.32782/2413-9971/2026-62-13

Красняник Д.О.
здобувачка ступеня магістра,
Ужгородський університет
ORCID: https://orcid.org/0009-0001-9254-1896
Брензович К.С.
кандидат економічних наук, професор,
професор кафедри міжнародних економічних відносин,
Ужгородський університет
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-1935-3581

Krasnianyk Diana
Master's STUDENT,
Uzhhorod University
Brenzovych Kateryna
PhD in Economics, Professor,
Professor of International Economic Relations Department,
Uzhhorod University

ГЛОБАЛЬНЕ ЛІДЕРСТВО КОМПАНІЙ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Анотація. Цифровізація змінює правила міжнародної конкуренції швидше, ніж компанії встигають перебудовувати свої стратегії, тому питання про те, як великі міжнародні компанії здобувають і втримують лідерські позиції, має наукову та практичну вагу. Проблема полягає в тому, що цифрові технології відкривають нові джерела переваг, але водночас підвищують ризики для тих, хто на них спирається, а наявні дослідження здебільшого розглядають цифрову трансформацію окремо від глобального лідерства. Мета статті полягає в обґрунтуванні того, як цифровізація впливає на формування, збереження та зміцнення глобального лідерства компаній, і у визначенні стратегічних напрямів його посилення. У роботі розмежовано поняття лідерства, конкурентоспроможності та конкурентної переваги, розглянуто підходи до формування цифрових конкурентних переваг, охарактеризовано сучасні тенденції цифровізації світової економіки, порівняно цифрові стратегії компаній Microsoft і Amazon, виділено основні виклики та перспективні напрями цифрової трансформації. Дослідження має теоретико-аналітичний характер і проходить шлях від сутності лідерства до стратегічних рішень для міжнародних компаній.

Ключові слова: глобальне лідерство, цифровізація, цифрова трансформація, конкурентні переваги, конкурентоспроможність, цифрові платформи, штучний інтелект, міжнародні компанії.

Вступ та постановка проблеми. Донедавна лідерство у світовій економіці асоціювалося з масштабом виробництва, доступом до ресурсів і розгалуженою мережею філій. Тепер воно дедалі частіше залежить від того, як компанія працює з даними, обчислювальними потужностями та цифровими платформами. Конкуренція стала глобальнішою й інтенсивнішою, а великі інформаційно насичені компанії зі США та Китаю почали домінувати в багатьох галузях. Показово, що ще у травні 2018 року всі п'ять найдорожчих компаній індексу S&P 500 були цифровими [1].

Цифрове середовище продовжує розширюватися. За даними Міжнародного союзу електрозв'язку, майже три чверті населення світу вже користуються інтернетом, проте 2,2 млрд людей залишаються поза мережею, здебільшого в країнах із низьким і середнім рівнем доходу [2]. Усередині бізнесу поширення штучного інтелекту (ШІ) відбувається ще стрімкіше: за опитуванням агенції «McKinsey» 2026 року, майже дев'ять із десяти респондентів регулярно використовують ШІ хоча б в одній бізнес-функції, а 44 % організацій уже масштабують його на рівні всього підприємства. Втім, поширення технологій саме по собі не робить компанію лідером. У згаданому опитуванні лише близько 6 % респондентів належать до компаній, які отримують від ШІ істотний фінансовий ефект [3]. Цифровізація створює умови для лідерства, але не гарантує його, і саме ця відмінність визначає наукову проблему статті. Її актуальність посилюється тим, що самі лідери стикаються з новими ризиками, від кіберзагроз – до регуляторного тиску.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні основи цифрової трансформації розроблено, зокрема у праці П.Вергоеф, Т.Броехуйзен, І. Барта. зі співавторами. Вони визначають її як зміну того, як фірма застосовує цифрові технології, щоб створити

© Красняник Д.О., Брензович К.С., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

нову бізнес-модель, і описують три послідовні фази: оцифрування, цифровізацію й власне цифрову трансформацію [1]. Д. Тееке наголошує, що інноватор не може володіти всіма потрібними комплементарними активами, тому успіх залежить від розуміння платформ і екосистем [4].

Цифровізація сприяє формуванню лідерських позицій компаній у міжнародному бізнесі завдяки розвитку цифрових платформ та екосистем, які забезпечують координацію географічно розосереджених партнерів, взаємодоповнюваних ресурсів та спільне створення нової цінності. Як зазначають Йакобідес М. Ґ., Кеннамо К., Ґавер А., модульність дає змогу узгоджувати дії взаємозалежних організацій без ієрархічного підпорядкування, а створена вартість залежить від комплементарностей між учасниками [5].

У вітчизняних працях увага зосереджена передусім на конкурентоспроможності підприємств. М. Шкурат виділяє чотири вектори цифрової стратегії міжнародних компаній: цифровізацію продуктів і процесів, інтелектуальну інтеграцію, залучення покупців та екосистему на основі платформ [6]. Д. Барабась, О. Панасюк і А. Кривонос зауважують, що посилення цифровізації веде до гіперконкуренції й зменшує стійкість переваги [7]. Т. Пушкар зі співавторами вказують на сфери діяльності підприємства, де цифрові інструменти створюють переваги [8]. Р. Баглей пов'язує міжнародну конкурентоспроможність із цифровою зрілістю [9], а К. Олійник звертає увагу на глобальні цифрові платформи як виклик для компаній із традиційними бізнес-моделями та на цифрову нерівність [10].

Попри чималу кількість праць, цифровізація, конкурентні переваги та глобальне лідерство в дослідженнях здебільшого розглядаються відокремлено. Лідерство рідко виокремлюється як окремий предмет аналізу й часто підміняється поняттям конкурентоспроможності. У науковій літературі недостатньо розкритим залишається зв'язок між перевагами цифрових технологій та ризиками залежності від цифрової інфраструктури й регуляторного тиску, а безпосередньо аналіз впливу цифровізації на глобальне лідерство практично не підкріплюється безпосередніми фактичними даними функціонування компаній.

Метою статті є обґрунтування впливу цифровізації на формування, збереження та зміцнення глобального лідерства компаній і визначення стратегічних напрямів його посилення на основі аналізу сучасних тенденцій та діяльності компаній “Microsoft” і “Amazon”. У дослідженні використано методи порівняння, узагальнення та системного аналізу.

Результати дослідження. Розгляд цифрового виміру лідерства варто почати з уточнення понять, які в літературі нерідко вживаються як взаємозамінні. У цій статті під глобальним лідерством компанії розуміємо стійку здатність утримувати провідні позиції одночасно на кількох ключових ринках світу та впливати на напрям розвитку галузі: встановлювати технологічні стандарти, формувати попит, визначати правила взаємодії з партнерами. Конкурентоспроможність описує вужче явище, а саме здатність витримувати змагання з суперниками на конкретному ринку, і її можна втратити чи відновити значно швидше, ніж лідерську позицію. Конкурентна перевага є конкретним джерелом успіху, наприклад унікальною технологією, накопиченими даними чи власною платформою. Вона працює на конкурентоспроможність, а лідерство виникає тоді, коли перевага є значною, масштабованою й важковідтворюваною для інших. У теорії екосистем ця логіка добре прослідковується: компанія, навколо якої об'єднуються партнери, задає ролі й правила для всіх учасників і виходить за межі звичайного суперництва [5].

Цифровізація впливає на це співвідношення передусім через зміну бізнес-середовища. Вергоеф П. зі співавторами виокремлюють три групи чинників, що підштовхують компанії до трансформації: нові технології (хмарні обчислення, ШІ, блокчейн, інтернет речей, робототехніка), зміну характеру конкуренції та зміну поведінки споживачів [1]. Спільна риса цих чинників полягає в їхній міжнародній природі, адже конкуренція стала глобальнішою, а споживачі поінформованішими й активнішими. За оцінкою ОЕСР, цифрові технології утворюють взаємозалежну екосистему, у якій дані створюють значну вартість і водночас породжують ризики для приватності та безпеки [11, с. 13].

Отриману схему можна подати як послідовність зв’язків, на якій тримається подальший виклад. Цифровізація змінює міжнародне бізнес-середовище, нове середовище перебудовує конкуренцію, у зміненій конкуренції складаються інші конкурентні переваги (вони в свою чергу впливають на конкурентоспроможність компаній), а стійка конкурентоспроможність за певних умов переростає в глобальне лідерство.

Що саме стає джерелом переваг у цифровій конкуренції, дослідники пояснюють по-різному, проте їхні підходи доповнюють один одного. На думку авторів дослідження [1], компанії, які трансформуються, потребують цифрових активів, цифрової гнучкості, здатності об'єднувати учасників мережі та вміння працювати з великими даними. Платформи виграють завдяки масштабованості й мережевим ефектам, коли додатковий користувач майже нічого не коштує, а зростання однієї сторони ринку підвищує цінність для іншої. Д. Тееке доповнює цю логіку тим, що привласнити результат інновації вдається лише через екосистеми, бо комплементарні активи рідко перебувають в одних руках [4]. Д. Барабась із колегами пов’язують цифрові переваги з електронним бізнесом, роботизацією процесів та аналізом великих даних і наполягають, що цифрова стратегія має стати частиною корпоративної [7]. Р. Баглей вважає, що міжнародна конкурентоспроможність дедалі більше визначається цифровою зрілістю підприємства та здатністю швидко пристосовуватися до змін. Наскрізною умовою залишаються цифрові

компетентності: традиційним компаніям доводиться боротися за аналітичні й цифрові таланти з цифровими новачками [7].

З метою узагальнення цих підходів, у табл. 1 систематизовано основні цифрові чинники, напрями їх впливу, наслідки для переваг і конкурентоспроможності та значення для глобального лідерства.

Як видно з таблиці 1, жоден із чинників не діє відокремлено. Дані живлять ШІ, хмара дає обчислювальну основу для обох, платформи об'єднують їх у продукт для партнерів і клієнтів, а люди й організаційна структура визначають, чи перетворяться технології на результат. Тож перевагу створює саме поєднання чинників. Там, де технологія стала масовою (дев'ять із десяти опитаних McKinsey користуються ШІ), вирішальною виявляється здатність поєднати її з перебудовою процесів [3]. До того ж, за спостереженнями, посилення цифровізації веде до гіперконкуренції та зменшує тривалість будь-якої окремої переваги [7].

Сучасні тенденції цифровізації світової економіки зручно розглядати через три взаємопов'язані процеси: розширення доступу до цифрових мереж, поглиблення використання ШІ та подорожчання цифрової інфраструктури. За даними ITU (Міжнародного союзу електрозв'язку), до мережі вже підключено майже три чверті населення планети, технологія 5G охоплює понад половину людей, але її покриття зосереджене переважно в країнах із високим доходом. У бізнесі поширення ШІ поглиблюється передусім за рахунок великих організацій: за опитуваннями, ШІ масштабують на рівні всього підприємства 54 % компаній із виручкою понад 1 млрд дол. і лише третина менших. Частка великих організацій, що масштабують ШІ-агентів, зросла з 27 до 40 %, тоді як у менших залишилася на рівні 22 % [2; 3].

Цифрова інфраструктура водночас дорожчає, і не лише в грошовому вимірі. За оцінками UNCTAD, цифрові пристрої, центри обробки даних і ІКТ-мережі споживають від 6 до 12 % світової електроенергії, а у 2022 році офіційно збиралося лише 24 % цифрових відходів. Для компаній це означає, що розвиток цифрових потужностей потребує значних коштів, енергії й обладнання, і такі вимоги легше витримують ті, хто вже має масштаб [12].

Щоб перевірити, як ці тенденції реалізуються на практиці, порівняємо цифрові підходи двох компаній, які поєднують глобальну присутність, масштаб і власні хмарні платформи: "Microsoft" та "Amazon" спираючись на повідомлення "Microsoft" про результати за фінансовий рік, що завершився 30 червня 2026 року [13], і річний звіт Amazon за 2025 рік [14]. Оскільки звітні періоди не збігаються, порівнювати доцільніше структуру доходів і напрями цифрових рішень. У табл. 2 зіставлено напрями цифровізації, ключові технології, результати та визнані самими компаніями ризики.

Порівняння показує два різні шляхи до однієї мети. "Microsoft" монетизує цифрові технології через наявну базу корпоративних клієнтів. У сегменті продуктивності та бізнес-процесів компанія отримала 140,0 млрд дол. виручки, а ШІ вбудовує в знайомі продукти. Сервісні та інші доходи (267,1 млрд дол.) значно перевищують продуктові (64,7 млрд дол.), тобто модель уже фактично є хмарна. За розрахунками, на сегмент Intelligent Cloud припадає близько 42 % загальної виручки компанії [13]. "Amazon" виходить із власної торгової платформи з мільйонами продавців, реклами й підписки, а AWS (платформа Amazon Web Services) забезпечує лише 18 % продажів, проте зростає на 20 % на рік і поглинає більшу частину капітальних витрат [14]. Отже, у "Microsoft" цифрове ядро є основним джерелом виручки, а в Amazon воно є двигуном для решти екосистеми.

Спільною рисою компаній є масштаби інвестицій. Так, придбання основних засобів "Microsoft"

Таблиця 1

Цифрові чинники формування глобального лідерства компаній

Цифровий чинник	Напрям впливу	Вплив на конкурентні переваги та конкурентоспроможність	Значення для глобального лідерства
Дані та аналітика	Ухвалення рішень, персоналізація	Швидші рішення, адаптація пропозицій до клієнта	Накопичення даних у масштабі посилює позиції платформи
Штучний інтелект	Автоматизація знань і операцій, нові продукти	Зниження витрат і приріст доходів в окремих функціях	Перевагу мають ті, хто перебудовує процеси, а не лише впроваджує інструменти
Хмарні технології	Інфраструктура, гнучке масштабування	Швидке нарощування потужностей	Умова доступу до масштабу й виходу на нові ринки
Цифрові платформи та екосистеми	Координація партнерів, мережеві ефекти	Низька вартість обслуговування нових користувачів	Здатність задавати ролі й правила для учасників
Автоматизація та роботизація	Повторювані процеси	Вища продуктивність і ефективність	Вивільняє ресурси, але сама не створює стійкої переваги
Цифрові компетентності та гнучка організація	Люди, структура управління	Швидша перебудова ресурсів під зміни	Кадрова база й адаптивність визначають, чи втримає компанія позиції

Джерело: складено автором на основі [1–7; 9]

Таблиця 2

Порівняльна характеристика цифрової трансформації компаній "Microsoft" та "Amazon"

Показник	Microsoft	Amazon
Основні напрями цифровізації	Хмарна платформа Azure, вбудування ШІ в програмні продукти для бізнесу	Хмарні сервіси AWS, цифрова торгова платформа, реклама, підписки
Ключові цифрові технології	Хмарні обчислення, Microsoft 365 Copilot, інвестиції в розробників моделей ШІ (OpenAI, Anthropic)	Обчислення, зберігання, аналітика, ШІ й машинне навчання в AWS, інвестиції в Anthropic
Масштаб і динаміка	Виручка 331,8 млрд дол. (+18 %), операційний прибуток 155,2 млрд (+21 %)	Чисті продажі 716,9 млрд дол. (+12 %)
Цифрове ядро	Intelligent Cloud: 137,8 млрд дол. (106,3 млрд роком раніше), понад 30 млн платних ліцензій Copilot	AWS: 128,7 млрд дол. (+20 %), 18 % продажів
Інвестиції в інфраструктуру	Придбання основних засобів 115,9 млрд дол. (64,6 млрд роком раніше)	Капітальні витрати 128,3 млрд дол. (77,7 млрд роком раніше)
Визнані ризики	Залежність інвестицій у хмару та ШІ від попиту й регулювання, кібератаки	Обмежене коло постачальників напівпровідників, регуляторні розслідування, конкуренція за фахівців із ШІ

Джерело: складено автором на основі [13; 14]

зросло у 1,8 рази, а капітальні витрати Amazon – у 1,7 рази за рік. Обидві компанії також вкладають кошти в розробників моделей ШІ: "Microsoft" показала у звіті прибуток від інвестицій в OpenAI та 3,2 млрд дол. доходу від вкладення в Anthropic, а "Amazon" у 2025 році інвестувала в конвертовані облігації Anthropic 2,7 млрд дол. Це означає, що лідерство тепер будується не лише на власних розробках, а й на доступі до чужих моделей та на контролі над інфраструктурою, на якій вони працюють. Водночас обидві компанії прямо називають свої вразливі місця: "Microsoft" вказує на залежність своїх вкладень від попиту клієнтів, технологічних змін і регуляторних умов, а "Amazon" – на обмежене коло постачальників графічних процесорів і те, що ШІ полегшує вихід на ринок меншим конкурентам [13; 14].

Наведені дані дозволяють пояснити, як цифровізація впливає на конкурентоспроможність і ринкове лідерство. Цифрові компанії готові витрачати ресурси на нарощування бази користувачів, оскільки більша мережа дає більше даних і посилює мережеві ефекти, тоді як традиційні компанії, для яких важлива прибутковість, опиняються в невигідному становищі [1]. Приклад "Microsoft" та "Amazon" доводить, що з'єднання масштабної інфраструктури, платформи й клієнтської бази робить таку перевагу подвійною: вона працює одразу на конкурентоспроможність (нижчі витрати, швидший вихід на нові функції) і на лідерство (вплив на середовище, у якому діють партнери). Опитування McKinsey уточнює, що не кожен, хто користується технологіями, отримує віддачу: майже три чверті високоефективних компаній фундаментально перебудували робочі процеси через ШІ, а серед решти таких лише чверть [3]. Фактори, які допомагають утримувати позиції, можна звести до чотирьох: інвестиційна спроможність, вбудування технологій у наявну клієнтську базу, розвиток екосистеми та перепроєктування процесів.

Ті самі технології, що зміцнюють позиції лідерів, створюють для них нові вразливості. Найгостріше це проявляється в кібербезпеці. За даними Global Cybersecurity Outlook 2026, 94 % респондентів вважають ШІ найсильнішим чинником змін у кібербезпеці на найближчий рік, а 87 % назвали пов'язані зі ШІ вразливості найшвидше зростаючим ризиком 2025 року. Частка організацій, що перевіряють безпеку ШІ-інструментів, зросла з 37 до 64 %, проте управлінські підходи та людська експертиза не встигають за впровадженням ШІ й автоматизації. Геополітична нестабільність теж впливає на рішення: 91 % найбільших організацій змінили свої стратегії кібербезпеки через неї [15].

Із кібербезпекою тісно пов'язаний захист даних. "Amazon" визнає, що збір, обробка й передача великих обсягів даних тягнуть за собою ризик витоку, судових позовів і регуляторних заходів, а наявні системи захисту не можуть дати абсолютної гарантії [14]. ОЕСР вказує на ті самі ризики для приватності на рівні всієї цифрової екосистеми [11].

Цифрова нерівність проявляється на кількох рівнях. Глобально 2,2 млрд людей залишаються поза мережею [2], а ОЕСР наголошує, що нерівномірне поширення цифрових технологій і навичок обмежує рівні можливості та інклюзію [11, с. 14]. На рівні бізнесу нерівність виявляється в розриві між великими організаціями та рештою, який ми бачили в опитуванні McKinsey, а К. Олійник описує її як явище, що посилюється внаслідок поширення глобальних цифрових платформ [10].

Дефіцит цифрових компетентностей стосується навіть найбільших компаній. У компанії "Amazon" зазначають, що конкуренція за інженерів і фахівців із ШІ та машинного навчання залишається інтенсивною. Це підтверджують і дослідження, в яких вказується, що традиційним компаніям важко конкурувати за таланти із цифровими новачками [1]. Висока швидкість технологічних змін додає проблем із віддачею: частка респондентів McKinsey, які пов'язують

ШІ з приростом прибутку, не змінилася й становить 37 %, близько п'ятої частини організацій обмежують використання ШІ через операційні витрати, а 60 % однаково планують збільшити інвестиції [3].

Конкуренція цифрових платформ і регуляторні виклики діють як два боки одного процесу. Компанії-платформи стали глобальним викликом для всіх підприємств, оскільки посилюють свою владу через контроль над технологіями й даними [10]. Водночас самі платформи потрапляють під пильну увагу регуляторів: законодавці дедалі активніше прагнуть контролювати технологічні компанії, яких вважають «воротарями» цифрового ринку, що збільшує витрати на відповідність вимогам. Залежність від цифрової інфраструктури виявляється у зв'язках із постачальниками: обмежене коло виробників графічних процесорів може стримати розвиток ШІ-продуктів, а екологічні та енергетичні вимоги додатково підвищують поріг входу [12; 14].

Перспективні напрями цифрової трансформації випливають із цих проблем та з тенденцій, описаних вище. Найдинамічнішим з них є використання ШІ, що переходить від чат-ботів до агентних систем. У McKinsey повідомляють, що чат-боти масштабує 47 % респондентів, а ШІ-агентів і програмних агентів для кодування близько двох із десяти, причому серед великих організацій частка тих, хто масштабує агентів, уже становить 40 %. Прикметно, що 32 % респондентів відмовилися від придбання принаймні одного програмного продукту, оскільки створили його самостійно за допомогою агентних інструментів, і це може перерозподілити технологічні бюджети [3]. З автоматизацією та роботою з великими даними пов'язана можливість швидше приймати рішення, а хмарні технології оптимізують глобальні ланцюги створення вартості [7; 9]. Розвиток цифрових екосистем спирається на положення теорії екосистем про ролі й правила для партнерів та на вектор платформ у стратегії міжнародних компаній [6]. Нові бізнес-моделі охоплюють підхід «продукт як послуга», цифрові платформи та моделі, що повністю спираються на дані [1]. Перспективи постають і за оцінюванням цифрової зрілості підприємств [9].

Стратегічні шляхи зміцнення глобального лідерства випливають із проведеного аналізу фактичних показників кампаній, існуючого наукового доробку з даного напрямку та результатів соціологічних досліджень, й можуть бути сформульовані як сукупність пов'язаних рішень. Компаніям доцільно перебудовувати робочі процеси навколо ШІ, а не додавати його до наявних. Саме такий підхід відрізняє невелику групу високоефективних компаній, які ставлять перед ШІ цілі зростання та інновацій, а не лише економії. Інвестиції в цифрову інфраструктуру треба поєднувати з контролем її вартості: без дисципліни витрат перевага може обернутися тягарем. Слід розвивати екосистему з чіткими ролями й правилами для партнерів, але з урахуванням регуляторного контролю над платформами. Також, кібербезпека та управління ШІ мають стати частиною стратегії, а не додатком до неї, що підтверджує зростання частки компаній, які перевіряють безпеку ШІ-інструментів. Існує гостра необхідність інвестувати в цифрові компетентності та гнучку організаційну структуру, оскільки саме люди визначають, чи перетворяться технології на результат. Компаніям варто зменшувати залежність від окремих постачальників критичних компонентів і враховувати енергетичні та екологічні обмеження. Нарешті, доцільно систематично вимірювати цифрову зрілість, щоб бачити, які ланки ланцюга «цифровізація, середовище, конкуренція, переваги, конкурентоспроможність, лідерство» працюють, а які потребують доопрацювання.

Висновки. Проведене дослідження показує, що цифровізація змінює умови глобальної конкуренції послідовно, через ланцюг зв'язків від середовища до лідерства. Глобальне лідерство компанії є стійкою здатністю утримувати провідні позиції на кількох ринках і впливати на розвиток галузі, конкурентоспроможність описує здатність витримувати змагання, а конкурентна перевага є конкретним джерелом успіху. У цифровій економіці переваги створюють дані, ШІ, хмарна інфраструктура, платформи й екосистеми, автоматизація та цифрові компетентності, причому дієвим є саме їхнє поєднання.

Аналіз тенденцій засвідчив, що доступ до цифрових мереж розширюється, використання ШІ поглиблюється передусім у великих організаціях, а цифрова інфраструктура вимагає дедалі більших коштів і енергії. Порівняння «Microsoft» та «Amazon» які провідних глобальних компаній та лідерів цифровізації показало два шляхи побудови лідерства: вбудування хмари й ШІ в наявну корпоративну базу клієнтів та поєднання власної платформи з інфраструктурою сервісів цифрових обчислень. Спільним для обох є масштабні інвестиції в інфраструктуру та в розробників моделей ШІ. Основними викликами визначено кіберзагрози, захист даних, цифрову нерівність, дефіцит компетентностей, невизначену віддачу від інвестицій, конкуренцію платформ, регуляторний тиск і залежність від цифрової інфраструктури. Стратегічні шляхи зміцнення лідерства охоплюють перебудову процесів навколо ШІ, дисципліну інвестицій, розвиток екосистеми з урахуванням регулювання, вбудовану кібербезпеку, розвиток людського капіталу, стійкість постачання та вимірювання цифрової зрілості.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з кількісною оцінкою впливу цифрової зрілості на рівень глобального лідерства, розширенням вибірки компаній за рахунок європейських і азійських гравців, а також вивченням того, як регуляторні та енергетичні обмеження змінюють можливості утримання лідерських позицій.

Конфлікт інтересів: автор є членом редакційної колегії журналу. Для забезпечення незалежності редакційного процесу рукопис розглядався редактором, який не мав конфлікту інтересів з автором. Автор не брав участі у відборі рецензентів, процесі рецензування та прийнятті рішення щодо публікації статті. Рукопис пройшов стандартну процедуру подвійного сліпого рецензування.

Список використаних джерел:

1. Verhoef P., Broekhuizen T., Bart Y., Bhattacharya A., Dong J. Q., Fabian N., Haenlein M. Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 122. P. 889–901. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022
2. International Telecommunication Union. Measuring digital development: Facts and Figures 2025. Geneva : ITU, 2025. URL: https://www.itu.int/itu-d/reports/statistics/facts-figures-2025/
3. Tinkoff D., Van der Veken L., Chui M., Balakrishnan T. The state of AI in 2026: On the road to ROI. McKinsey & Company. 2026. 25 Aug. URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai
4. Teece D. J. Profiting from innovation in the digital economy: Enabling technologies, standards, and licensing models in the wireless world. *Research Policy*. 2018. Vol. 47, No. 8. P. 1367–1387. DOI: https://doi.org/10.1016/j.respol.2017.01.015
5. Jacobides M. G., Cennamo C., Gawer A. Towards a theory of ecosystems. *Strategic Management Journal*. 2018. Vol. 39, No. 8. P. 2255–2276. DOI: https://doi.org/10.1002/smj.2904
6. Шкурат М. Є. Глобальна конкурентоспроможність в умовах діджиталізації: аналіз бізнес-стратегій міжнародних компаній. *Економіка і організація управління*. 2023. № 4 (52). С. 59–71. DOI: https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.4.7
7. Барабась Д., Панасюк О., Кривонос А. Формування цифрових конкурентних переваг компанії. *Механізм регулювання економіки.* 2023. № 2 (100). С. 12–18. DOI: https://doi.org/10.32782/mer.2023.100.02
8. Пушкар Т., Соболєва Г., Славута О. Цифровізація як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2023. № 2 (47). С. 165–170. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-47-24
9. Баглей Р. Цифрова трансформація управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств. *Економічний дискурс.* 2026. № 2. С. 167–177. DOI: https://doi.org/10.36742/2410-0919-2026-2-15
10. Олійник К. Цифрова трансформація як тригер модифікації стратегій розвитку і бізнес-моделей компаній в умовах становлення глобальних цифрових платформ і гіперконкуренції. *Економічний простір*. 2024. № 193. С. 26–31. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.193.26-31
11. OECD. OECD Digital Economy Outlook 2024 (Volume 1): Embracing the Technology Frontier. Paris : OECD Publishing, 2024. DOI: https://doi.org/10.1787/a1689dc5-en
12. UNCTAD. Digital Economy Report 2024: Shaping an Environmentally Sustainable and Inclusive Digital Future. Geneva : United Nations, 2024. URL: https://unctad.org/publication/digital-economy-report-2024
13. Microsoft Corporation. Microsoft Cloud and AI Strength Fuels Fourth Quarter Results. Form 8-K, Exhibit 99.1. 2026. 29 July. URL: https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/789019/000119312526323632/msft-ex99_1.htm
14. Amazon.com, Inc. Form 10-K for the fiscal year ended December 31, 2025. U.S. Securities and Exchange Commission. 2026. URL: https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1018724/000101872426000004/amzn-20251231.htm
15. World Economic Forum, Accenture. Global Cybersecurity Outlook 2026. Geneva : WEF, 2026. 12 Jan. URL: https://www.weforum.org/publications/global-cybersecurity-outlook-2026/

References:

1. Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022
2. International Telecommunication Union. (2025). *Measuring digital development: Facts and Figures 2025*. Geneva: ITU. Available at: https://www.itu.int/itu-d/reports/statistics/facts-figures-2025/
3. Tinkoff, D., Van der Veken, L., Chui, M., & Balakrishnan, T. (2026, August 25). The state of AI in 2026: On the road to ROI. McKinsey & Company. Available at: https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai
4. Teece, D. J. (2018). Profiting from innovation in the digital economy: Enabling technologies, standards, and licensing models in the wireless world. *Research Policy*, 47 (8), 1367–1387. DOI: https://doi.org/10.1016/j.respol.2017.01.015
5. Jacobides, M. G., Cennamo, C., & Gawer, A. (2018). Towards a theory of ecosystems. *Strategic Management Journal*, 39 (8), 2255–2276. DOI: https://doi.org/10.1002/smj.2904
6. Shkurat, M. Ye. (2023). Hlobalna konkurentospromozhnist v umovakh didzhytalizatsii: analiz biznes-stratehii mizhnarodnykh kompanii [Global competitiveness in the context of digitalisation: analysis of business models and strategies of international companies]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, 4 (52), 59–71. DOI: https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.4.7
7. Barabas, D., Panasiuk, O., & Kryvonos, A. (2023). Formuvannia tsyfrovykh konkurentnykh perevah kompanii [Formation of the company's digital competitive advantages]. *Mechanism of an Economic Regulation*, 2 (100), 12–18. DOI: https://doi.org/10.32782/mer.2023.100.02
8. Pushkar, T., Soboleva, H., & Slavuta, O. (2023). Tsyfrovizatsiia yak faktor zabezpechennia konkurentospromozhnosti pidpryiemstva [Digitalization as a factor of ensuring the competitiveness of the enterprise]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 2 (47), 165–170. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-47-24
9. Bahlei, R. (2026). Tsyfrova transformatsiia upravlinnia mizhnarodnoiu konkurentospromozhnistiu pidpryiemstv [Digital transformation of enterprise international competitiveness management]. *Ekonomichnyi dyskurs*, 2, 167–177. DOI: https://doi.org/10.36742/2410-0919-2026-2-15

10. Oliinyk, K. (2024). Tsyfrova transformatsiia yak tryher modyfikatsii stratehii rozvytku i biznes-modelei kompanii v umovakh stanovlennia hlobalnykh tsyfrovykh platform i hiperkonkurentsii [Digital transformation as a trigger for modification of development strategies and business models of companies in the context of the formation of global digital platforms and hypercompetition]. *Ekonomichnyi prostir*, 193, 26–31. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.193.26-31
11. OECD. (2024). OECD *Digital Economy Outlook 2024 (Volume 1): Embracing the Technology Frontier.* Paris: OECD Publishing. DOI: https://doi.org/10.1787/a1689dc5-en
12. UNCTAD. (2024). *Digital Economy Report 2024: Shaping an Environmentally Sustainable and Inclusive Digital Future.* Geneva: United Nations. Available at: https://unctad.org/publication/digital-economy-report-2024
13. Microsoft Corporation. (2026, July 29). *Microsoft Cloud and AI Strength Fuels Fourth Quarter Results* [Form 8-K, Exhibit 99.1]. Available at: https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/789019/000119312526323632/msft-ex99_1.htm
14. Amazon.com, Inc. (2026). *Form 10-K for the fiscal year ended December 31, 2025.* U.S. Securities and Exchange Commission. Available at: https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1018724/000101872426000004/amzn-20251231.htm
15. World Economic Forum, & Accenture. (2026). *Global Cybersecurity Outlook 2026.* Geneva: WEF. Available at: https://www.weforum.org/publications/global-cybersecurity-outlook-2026/

GLOBAL LEADERSHIP OF COMPANIES IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION

Summary. Digitalization has become one of the main forces reshaping international business. Cloud infrastructure, data analytics, artificial intelligence and digital platforms change how companies create value, how they reach customers in different countries and how they compete with each other. As a result, the conditions under which multinational companies gain and defend leading positions on global markets differ from those of the industrial era. The relevance of the topic is determined by the fact that digital technologies are now available to a growing number of firms, while the ability to turn them into a lasting market position remains unevenly distributed. This makes it necessary to understand not only which technologies matter, but also how they are connected with competitiveness and leadership. The problem addressed in the article is the lack of an integrated view that would link digitalization, changes in the international business environment, the formation of new competitive advantages and the strengthening of global leadership. Existing studies usually focus on digital transformation as an organizational process, on platform strategies, or on the digital competitiveness of enterprises, but they less often treat global leadership as a separate object of analysis. In addition, the rapid pace of technological change, cybersecurity threats, regulatory pressure, digital inequality and dependence on digital infrastructure create risks that can weaken even the strongest market players. The aim of the article is to substantiate how digitalization influences the formation, retention and strengthening of the global leadership of companies and to define strategic directions for its consolidation. To achieve this aim, the article clarifies the concept of global leadership and distinguishes it from competitiveness and competitive advantage. It considers theoretical approaches to the formation of competitive advantages in the digital economy, including the roles of data, artificial intelligence, automation, platforms and digital competences. It outlines current trends in the digitalization of the world economy, compares the digital transformation approaches of two global technology companies, Microsoft and Amazon, identifies the main challenges of digital leadership and discusses promising directions of digital transformation of international companies. The study is theoretical and analytical in nature. It follows a logical sequence from the essence of global leadership to the analysis of current trends and company practices, and further to problems, prospects and strategic solutions. The article is intended for researchers and practitioners interested in international business, digital strategy and the competitiveness of companies in the global economy.

Keywords: global leadership, digitalization, digital transformation, competitive advantage, competitiveness, digital platforms, artificial intelligence, international companies.

Дата надходження статті: 14.09.2026
Дата прийняття статті до публікації: 16.10.2026
Дата публікації статті: 05.11.2026