

КЛЮЧОВІ ДЕТЕРМІНАНТИ ЛІДЕРСТВА БАГАТОНАЦІОНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

ЦИМБАЛ Людмила

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

<https://orcid.org/0000-0002-0873-9227>

l.tsimbal@ukr.net

На сучасному етапі глобалізації багатонаціональні підприємства відіграють ключову роль у формуванні світової економіки, визначаючи стандарти інновацій, корпоративної культури та конкурентних практик. Лідерство таких компаній на міжнародному ринку є комплексним явищем, що залежить від низки детермінант, які формують їхню здатність до стратегічного управління, інноваційного розвитку та адаптації до змінних глобальних умов. Метою даного дослідження є виявлення основних факторів, що визначають ефективність лідерства багатонаціональних підприємств у сучасній глобальній економіці. До основних детермінант лідерства багатонаціональних підприємств відносяться організаційні, культурні та інноваційні чинники. Стратегічні детермінанти включають здатність компаній до формування довгострокових глобальних цілей, ефективного управління ресурсами, впровадження інноваційних технологій та диференціації продукції на міжнародних ринках. Організаційні чинники передбачають розвиток корпоративної культури, системи управління знаннями та мотиваційні механізми для працівників, що забезпечують внутрішню синергію і підтримку глобальної стратегії. Культурні та соціальні аспекти, такі як адаптація до різних регіональних традицій і норм, комунікаційна політика та репутаційне управління, є важливими для формування довіри стейкхолдерів та підтримки іміджу лідера. Особливе значення у сучасному контексті набуває інтеграція цифрових технологій, штучного інтелекту та аналітики даних у процеси стратегічного планування та прийняття рішень. Це дозволяє багатонаціональним підприємствам швидко реагувати на глобальні виклики, оптимізувати бізнес-процеси та забезпечувати гнучкість у міжнародних операціях. Лідерство багатонаціональних підприємств формується як результат комплексного поєднання інноваційної культури підприємств, їх патентної активності та здатності поєднувати глобальні стандарти з локальними особливостями та юрисдикціями. Успішне управління цими детермінантами забезпечує стійке конкурентне положення багатонаціональних підприємств на глобальному ринку та створює передумови для довгострокового розвитку в умовах глобалізаційних трансформацій.

Ключові слова: багатонаціональні підприємства, конкурентне лідерство, міжнародний бізнес, сталий розвиток, патентна активність, інноваційна діяльність.

<https://doi.org/10.31891/mdes/2025-18-34>

Стаття надійшла до редакції / Received 17.10.2025

Прийнята до друку / Accepted 30.11.2025

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

В сучасних умовах господарювання багатонаціональні підприємства займають одну із самих активних позицій в процесах ринкових трансформацій. Саме ці організації визначають напрямки конкурентної боротьби, технологічного зростання та структурного оновлення ринків. Багатонаціональні підприємства контролюють значну частину міжнародної торгівлі, потоків прямих іноземних інвестицій і впровадження інновацій, створюючи нові моделі взаємодії між країнами, галузями та технологічними системами. На тлі цифрової трансформації, зростання значення інтелектуального капіталу та поглиблення геоекономічних розривів стратегічне лідерство корпорацій набуває визначального впливу. Саме вони формують доступ держав до передових технологій, інновацій, сучасних виробничих стандартів і глобальних ланцюгів доданої вартості. З огляду на ці виклики, аналіз механізмів, форм і наслідків лідерства даних підприємств є критично важливим для розуміння актуальних тенденцій світової економіки та розробки ефективних стратегій національного розвитку.

ОГЛЯД ПРОВЕДЕНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ

Аналіз літератури

Досвід функціонування багатонаціональних підприємств, їх спроможність до створення технологій на основі науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт (НДДКР), а також ринкове впровадження інновацій, зокрема українськими корпораціями, знайшов своє відображення у численних наукових роботах провідних дослідників, таких як Svystunova, L., Muratova, Y., Fortwengel, J., & Edwards, T. [1], Jihad Ait Soussane, M. Y. Fakhouri & Z. Mansouri [2], Runic Ristić, M., Savić Tot, T., Ristić, I., Tot, V., Radosevic, T., & Marinković, D. [3], Teece, D. J. [4], Han, X., Lukoianove, T., Zhao, S., & Liu, X. [5]. Проте динамічний темп змін у зовнішньому середовищі діяльності багатонаціональних підприємств, який обумовлений формуванням нових умов економічного функціонування та міжнародної співпраці, актуалізує необхідність детального

аналізу чинників, що впливають на укріплення їх позицій у процесах інтенсивної інноваційної діяльності та комерціалізації нововведень.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

У зв'язку з цим метою статті є виявлення ключових факторів, які забезпечують лідерство багатонаціональних підприємств на сучасному етапі глобалізації.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Багатонаціональні підприємства формують ключові тренди розвитку економіки в цілому та окремих її секторів, що засновано не на ресурсах, а на інтелектуальному капіталі, корпоративних технологіях, R&D системах, здатності створювати глобальні стандарти та задавати напрями розвитку регіонів. Таке підґрунтя є фундаментом домінування БНП у глобальній економіці. Здатність глобальних корпорацій генерувати, акумулювати, масштабувати та комерціалізувати знання, технології та управлінські інновації у глобальному середовищі швидше і ефективніше ніж конкуренти є ключовою характеристикою сучасного корпоративного простору. До основних детермінант лідерства багатонаціональних компаній відносяться стратегічні, організаційні, культурні та інноваційні чинники. Стратегічні детермінанти включають здатність компаній до формування довгострокових глобальних цілей, ефективного управління ресурсами, диференціації продукції на міжнародних ринках та впровадження інноваційних рішень. Інноваційна активність багатонаціональних підприємств, що вимірюється числом зареєстрованих патентів та обсягом науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт, є ключовим показником здатності компанії до технологічного лідерства та підтримки конкурентних переваг. Організаційні чинники передбачають розвиток корпоративної культури, системи управління знаннями та мотиваційні механізми для працівників, що забезпечують внутрішню синергію та підтримку глобальної стратегії. Культурні та соціальні аспекти, такі як адаптація до різних регіональних традицій і норм, комунікаційна політика та репутаційне управління, є важливими для формування довіри стейкхолдерів та зміцнення іміджу лідера. Особливе значення у сучасному контексті набуває інтеграція цифрових технологій, аналітики даних та інноваційних платформ у процеси стратегічного планування та прийняття рішень. Це дозволяє багатонаціональним компаніям швидко реагувати на глобальні виклики, оптимізувати бізнес-процеси, підвищувати інноваційний потенціал та підтримувати високий рівень патентної активності.

Впровадження інновацій в економічну діяльність за результатами досліджень ОЕСР є більш ефективним ніж залучення додаткових ресурсів або ж капіталовкладення в них. В рамках дослідження ОЕСР визначено, що інвестування в інновації сприяє зростанню ВВП у співвідношенні 1 до 3, в той час як інвестиції в ІКТ лише 1 до 2. За даними дослідженнями в розвинених країнах зростання ВВП країни досить сильно залежить від реалізації інновацій та технологічних продуктів [6]. Основними гравцями на цьому ринку являються багатонаціональні підприємства, оскільки саме вони є «локомотивами» просування інноваційної продукції задля завоювання конкурентних позицій на ринку. Окрім того, це пов'язано із значними фінансовими можливостями таких компаній. Саме такі компанії знаходяться в постійному пошуці нових рішень, які стають основою конкурентоспроможності, можуть визначати напрями розвитку компанії, і, як наслідок, галузі або національної економіки. Досить значна кількість транснаціональних компаній є досить впливовими і у політичній сфері.

Розвинені країни досить активно використовують переваги роботи таких компаній, що може сприяти підвищенню конкурентоспроможності національної економіки. Фактично, в розвинених країнах реалізується політика сприяння розвитку багатонаціональних підприємств. Найбільш актуально це для високотехнологічних галузей, де витрати на науково-дослідні роботи є надзвичайно високими. Варто відмітити, що для багатонаціональних підприємств не характерна політика конкурентної боротьби в межах однієї країни, частіше такі компанії розподіляють сфери впливу між собою та займають лідируюче становище на ринку. Ключовими компонентами лідерства корпорацій є R&D капітал та інноваційні екосистеми, корпоративне управління знаннями, глобальна кадрова політика та ін. Багатонаціональні компанії формують розподілені дослідницькі мережі, глобальні R&D-центри у ключових технологічних хабах, екосистему через співпрацю з університетами, науковими парками, стартапами, мережу відкритих інновацій, вкладаючи інвестиції у патентні портфелі. Так, окремі компанії мають бюджет для розробок більший за окремі державні бюджети. У багатьох країнах приватний сектор (компанії) відповідає за більшість R&D-витрат: у 2023 році бізнес-R&D склав близько 74 % від загального R&D (GERD) у

країнах OECD [7]. Структурно, у багатьох країнах саме компанії виконують і фінансують більшість R&D. У топових R&D-економіках бізнесове R&D часто становить понад 75–80 % від загальної національної R&D-активності [8].

Крім того, провідні багатонаціональні компанії володіють інституціоналізованими системами управління знаннями, knowledge management platforms, внутрішньокорпоративні бази даних, глобальні тренінгові центри та університети, стандартизовані протоколи передачі компетенцій. Це дозволяє експортувати інтелектуальні продукти у всі філії.

Формується специфічна модель розвитку глобального лідерства через створення мультинаціональних команд, міжнародну ротацію талантів, програми підготовки управлінців, корпоративні академії. Саме інтелектуальний капітал стає ключовим активом. Крім того, багатонаціональні підприємства здійснюють контроль над технологічними платформами, створюючи глобальні стандарти, формуючи платформи цифрової трансформації, інноваційні ланцюги постачання, екосистеми навколо власних продуктів, що формує залежність ринків від їх технологічних рішень. Це, відповідно, формує патентну та інтелектуальну владу, де БНП контролюють значну частку світових патентних заявок, технологічних ліцензій, інтелектуальної власності у сфері біотехнологій, фармацевтики, IT, машинобудування.

Лідерство компаній визначається їх участю у становленні глобального ринку, формуванні його тенденцій, зокрема їх участі у формуванні потоків інвестицій, адже БНП здатні вкладати мільярди у дослідження і технології протягом тривалого проміжку часу, забезпечуючи реалізацію довгострокових проєктів (табл.1).

Таблиця 1

ТОП-10 компаній за витратами на R&D, 2024, млрд. дол. [9]

Ранг	Компанія	Країна	R&D-витрати (2024), млрд USD
1	Amazon	США	88
2	Alphabet (Google)	США	50
3	Meta Platforms	США	43
4	Apple	США	33
5	Microsoft	США	32
6	Huawei	Китай	27
7	Samsung Electronics	Півд. Корея	25
8	Bristol-Myers Squibb	США	24
9	Volkswagen	Німеччина	21
10	Merck	США	19
11	Intel	США	17

У 2023 році провідні 2000 світових компаній, які спеціалізуються на інвестиціях у дослідження та розробки, витратили загалом 1 257 мільярдів євро. Це на 7,8% більше в номінальному вираженні порівняно з попереднім роком, а з урахуванням інфляції – на 4,5%. З цієї суми технологічний сектор становив значні 45%, що свідчить про його провідну роль у стимулюванні інновацій в умовах геополітичної та економічної нестабільності [10]. Витрати демонструють стабільну прихильність до інновацій навіть за умов економічної складності. Сполучені Штати очолили рейтинг із 681 компанією, що забезпечили 42,3% всіх вкладень. Друге місце посів Китай із показником 524 компанії (17,1%), тоді як Європейський Союз представлений 322 компаніями (18,7%). Основну вагу в інвестиціях утримують сектори інформаційно-комунікаційних технологій, охорони здоров'я та автомобільної промисловості, які разом забезпечили понад три чверті сумарних витрат. Зокрема, автомобільна галузь збільшила інвестиції на 25,1 мільярда євро, що відображає приріст на 13,2% [11].

Світові корпоративні витрати на дослідження та розробки (НДДКР) демонстрували стабільне зростання в період з 2008 по 2023 роки, що було обумовлено як досягненнями в ключових секторах, так і зовнішніми економічними та технологічними викликами. У 2008 році 1000 провідних світових інвесторів у R&D сукупно вклали 532 мільярди доларів, причому частка 20 найбільших компаній склала приблизно 138 мільярдів доларів, або 26% від загальної суми. До 2023 року обсяги інвестицій цих компаній зросли до близько 434 мільярдів доларів, що свідчить про посилення концентрації фінансових вкладень у дослідження та інновації серед провідних технологічних і медичних гігантів, таких як Amazon, Alphabet і Roche. Така динаміка відповідає середньорічному темпу зростання на рівні 8% для найбільших інвесторів у зазначений період. Загалом, 2500

провідних корпорацій досягли витрат на R&D у розмірі 1300 мільярдів євро (приблизно 1,4 трильйона доларів) вже у 2022 році [12].

Оцінювати ефективність інвестицій у науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (R&D) важливо не лише через розмір абсолютних витрат, але й через їхню відносну частку у загальній виручці компанії, яку часто називають R&D-інтенсивністю. Цей показник дозволяє зрозуміти, наскільки серйозно організація підходить до впровадження інновацій і сприяє розвитку технологій. Для фармацевтичних корпорацій R&D-інтенсивність традиційно перебуває на високому рівні, подекуди навіть перевищуючи 20 % від загального доходу. Наприклад, компанія AstraZeneca демонструє такий підхід, що вказує на її пріоритетність у сферах інновацій та досліджень [13]. У той же час технологічні компанії демонструють значну варіабельність у цьому показнику. Наприклад, гіганти IT-індустрії часто спрямовують на дослідження від 5 до 10 % своєї виручки, тоді як виробники апаратного забезпечення можуть витрачати понад 15 % [14], що відображає їхню залежність від складних технологічних рішень і галузевих інновацій. Подібні показники можуть значно варіюватися залежно від специфіки галузі чи обраної бізнес-моделі. Проте стабільно високі витрати на R&D можуть свідчити про прагнення компанії до лідерства в ключових технологічних сегментах і забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

Варто відмітити, що багатонаціональні компанії формують специфічні мережі, які об'єднують в собі компанії та фахівців з різних куточків світу, а крос-культурний інтелект створює нові рішення, що недоступні локальним компаніям та сприяє швидкому масштабуванню інновацій на міжнародні ринки, в тому числі через глобальні довгострокові альянси, дослідницькі консорціуми, венчурні фонди та ін. Це може сприяти прискоренню технологічного прогресу, поширенню інновацій, модернізації виробництва в країнах розміщення, розвиток національного інтелектуального капіталу, інтеграції у глобальні інтелектуальні мережі.

Варто відмітити, що існує думка щодо негативного впливу інтелектуального лідерства для компаній за умови інтенсивного використання цієї переваги. Постійне продукування інноваційних продуктів може приводити до зниження їх якості та зменшення уваги компанії до таких продуктів, що може привести до втрати компанією лідерських позицій [15]. Для країн це може проявлятися через залежність країн-виробників від технологій, що продукуються багатонаціональними компаніями, ризиками монополізації знань, концентрації контролю над критичними технологіями, посиленні асиметрії в доступі до знань та патентів. Саме патенти є матеріальним втіленням і показником ефективності функціонування компаній, в тому числі обмежуючи їх використання для забезпечення інтересів країн чи інших учасників ринкових відносин.

Крім того, певною мірою недоліком є можливості багатонаціональних компаній до викупу невеликих компаній, які здійснюють впровадження інноваційних продуктів, таким чином, всі витрати на фінансування НДДКР лягають на плечі дрібних компаній, в той час як ТНК отримують лише вигоди від активного впровадження викуплених технологій. Під час розробки та виведення інновацій на ринок потрібні значні капіталовкладення, якими дрібні компанії часто не володіють.

Іншим способом впровадження інноваційної діяльності є створення стратегічних альянсів, які покликані агрегувати всі знання, накопичені в кількох компаніях з приводу певного типу продукту («Hitachi» (Японія) та «Texas Instruments» (США) задля розробки оперативної пам'яті; «Toshiba» (Японія) – «IBM» (США), «Fujitsu» (Японія) – «AMD» (США), «Sharp» (Японія) – «Intel» (США) для розробки процесорів).

При цьому інновації та патенти стають мультигалузевими, адже компанії реєструють патенти на суміжні технології, задля розширення портфелю, найбільш активні у спільному патентуванні (co-patents) компанії у high-tech та фармацевтичних секторах, патенти використовуються для захисту ринкової позиції, ліцензування та монетизації технологій, США та ЄС залишаються стратегічними ринками для подачі патентів через стабільне IP-законодавство. Так, південнокорейський технологічний гігант Samsung Electronics отримав 6 377 патентів США у 2024 році, що є найбільшим показником серед усіх компаній. Taiwan Semiconductor Manufacturing Company (TSMC) посіла друге місце з 3 989 патентами США, за якими йдуть Qualcomm та Apple (рис.1).

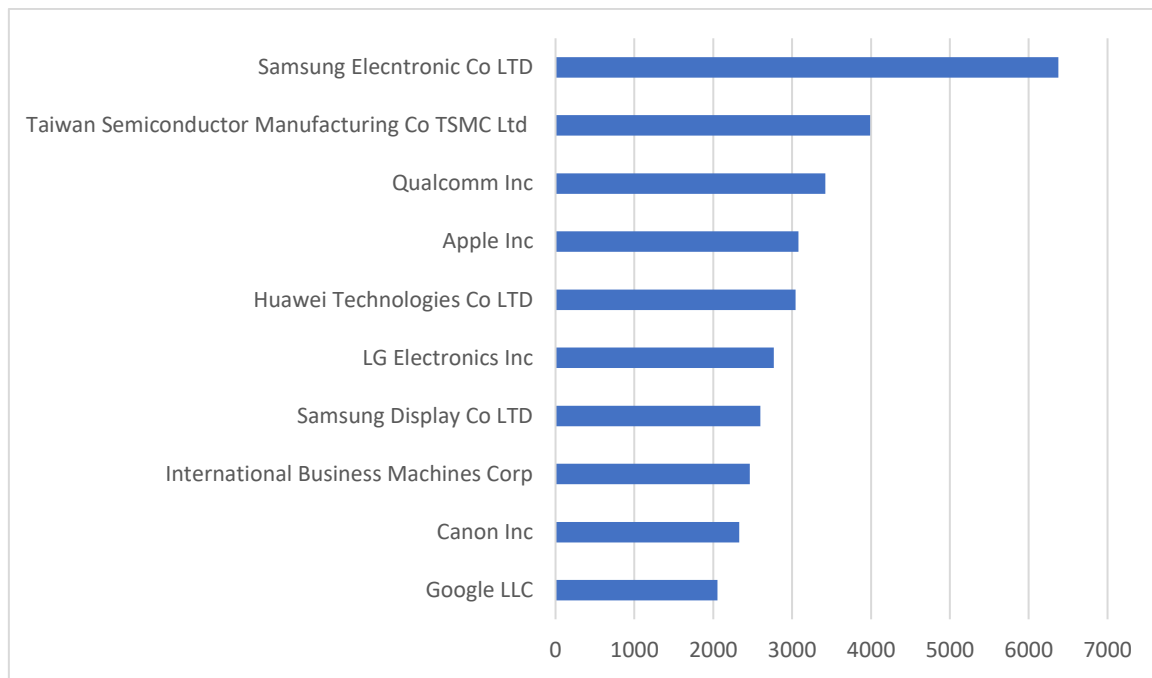


Рис. 1. Компанії, яким було видано найбільше патентів у США, 2024, од. [16]

Серед національних патентних відомств світу США посідають друге місце після Китаю за кількістю чинних патентів. Цьому сприяють державна політика та нормативна база, яка вважається однією з найкращих у світі систем захисту прав інтелектуальної власності. Можемо відмітити, що саме компанії, що виробляють фізичні пристрої (Samsung, TSMC, Apple, LG), мають вищу патентну активність, ніж програмні гіганти (Google), через більшу кількість фізичних винаходів. Значну частку бачимо і на ринку напівпровідників, TSMC і Samsung Display підкреслюють роль напівпровідникових технологій у глобальній R&D-конкуренції. Лідери патентування представлені як азійськими (Samsung, TSMC, Huawei, LG), так і американськими компаніями (Apple, Qualcomm, IBM, Google), що відображає глобальну інноваційну конкуренцію. А висока кількість патентів створює можливості для ліцензування, спільних R&D-проектів та альянсів, особливо у суміжних технологіях.

Лідерство багатонаціональних підприємств забезпечується через технології, однак варто відмітити, що потужність компанії є наслідком побудови виваженої політики, управління бізнес-процесами, що забезпечили домінування на ринку, сформували ринкову унікальність та забезпечили баланс між глобальною стандартизацією і локальною адаптацією, створивши умови для інноваційної активності та розвитку корпоративної культури. Організаційні чинники передбачають розвиток корпоративної культури, системи управління знаннями та мотиваційні механізми для працівників, що забезпечують внутрішню синергію та підтримку глобальної стратегії. Культурні та соціальні аспекти, такі як адаптація до різних регіональних традицій і норм, комунікаційна політика та репутаційне управління, є важливими для формування довіри стейкхолдерів та зміцнення іміджу лідера. Глобальність бренду окремої компанії можуть забезпечити конкурентні переваги на світових ринках, можливості адаптації продуктів для кожного ринку, забезпечуючи патентну активність відповідно до вимог конкретного ринку із можливістю його мультиплікування на глобальний рівень. Інноваційна активність стає основою конкурентоспроможності та впізнаваності багатонаціональних компаній, через здатність генерувати нові рішення, залучати таланти, підтримку іміджу соціально відповідальної компанії. Лідерство компаній визначає як може підприємство чи бренд бути використаним для досягнення чи забезпечення конкурентних переваг, а гармонійна інтеграція глобальних стратегій в локальні практики і юрисдикції забезпечуються стійкий розвиток багатонаціональних підприємств на міжнародних ринках.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Дослідження показало, що лідерство багатонаціональних компаній у сучасному глобалізованому світі формується під впливом складної багатовимірної системи чинників. Ця

система включає стратегічні, організаційні, культурні та інноваційні аспекти їхньої діяльності. Успішні міжнародні корпорації демонструють здатність поєднувати глобальне стратегічне бачення з високою адаптивністю до регіональних особливостей, що дозволяє їм отримувати стійкі конкурентні переваги та ефективно інтегруватися на міжнародних ринках. Багатонаціональні корпорації, як Samsung, TSMC, Apple, Qualcomm, Huawei, займають провідні позиції у патентній активності, демонструючи концентрацію R&D-ресурсів і технологічне лідерство. Високі обсяги патентів відображають не тільки внутрішню інноваційну діяльність, а й здатність багатонаціональних підприємств формувати глобальні стандарти та технологічні тренди. Багатонаціональні компанії сприяють поширенню інноваційної активності через розміщення R&D-центрів у різних країнах, що дозволяє використовувати місцеві таланти та наукові школи, локалізувати виробництво інновацій для ключових ринків, забезпечити легший доступ до патентних систем різних юрисдикцій і забезпечувати охоплення глобальних ринків. Відповідно, патентна активність багатонаціональних компаній створює технологічні мережі, що дозволяють об'єднувати технологічні компетенції, патенти стають активом для ліцензування, M&A та стратегічного партнерства. Кількість отриманих патентів слугує важливим кількісним показником інноваційного потенціалу багатонаціональних підприємств та їхньої здатності формувати технологічні тренди на світовому рівні. Компанії, що демонструють стабільне зростання патентного портфеля, суттєво зміцнюють позиції у глобальних ланцюгах створення вартості та визначають напрями розвитку галузей. Багатонаціональні компанії концентрують найбільші портфелі патентів у ключових галузях: електроніка, напівпровідники, комунікації, дисплеї, ІІІ та біотехнології, а висока патентна активність створює конкурентні бар'єри для інших компаній і дозволяє компаніям впливати на розвиток стандартів та технологічних норм. Таким чином, лідерство багатонаціональних підприємств є результатом комплексної взаємодії стратегічного бачення, організаційної ефективності, культурної адаптивності та інноваційної динаміки. Підтримка високого рівня інноваційності та патентної активності стає ключовою передумовою зміцнення конкурентоспроможності багатонаціональних підприємств у довгостроковій перспективі та визначає їхню здатність ефективно реагувати на глобальні трансформації та технологічні зрушення.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Svystunova, L., Muratova, Y., Fortwengel, J., & Edwards, T. (2023). Multinational Corporations' Interactions with Host Institutions: Taking Stock and Moving Forward. *Management International Review*, 64, 3–33. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11575-023-00525-1>
2. Jihad Ait Soussane, M. Y. Fakhouri & Z. Mansouri (2023). The Effect of Geopolitical Risks on TNC Location Decision from Antagonizing Countries in the Russian Federation in Light of the Ukrainian Crisis. *Transnational Corporations Review*. https://www.researchgate.net/publication/375754784_The_effect_of_geopolitical_risks_on_TNC_location_decision_from_antagonizing_countries_in_the_Russian_Federation_in_light_of_the_Ukrainian_crisis
3. Runic Ristić, M., Savić Tot, T., Ristić, I., Tot, V., Radosevic, T., & Marinković, D. (2025). Evaluation of Leadership Styles in Multinational Corporations Using the Fuzzy TOPSIS Method. *Systems*, 13(8), 636. <https://www.mdpi.com/2079-8954/13/8/636>
4. Teece, D. J. (2025). The Multinational Enterprise, Capabilities, and Digitalization: Governance and Growth with World Disorder. *Journal of International Business Studies*, 56, 7–22. <https://link.springer.com/article/10.1057/s41267-024-00767-7>
5. Han, X., Lukoianove, T., Zhao, S., & Liu, X. (2024). International relations in international business research: A review and research agenda. *Journal of Business Research*, 174, 114536. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296324000407>
6. Maradana, R.P., Pradhan, R.P., Dash, S. et al. Does innovation promote economic growth? Evidence from European countries. *J Innov Entrep* 6, 1 (2017). <https://doi.org/10.1186/s13731-016-0061-9>
7. R&D spending growth slows in OECD, surges in China; government support for energy and defence R&D rises sharply. 2025. https://www.oecd.org/en/data/insights/statistical-releases/2025/03/rd-spending-growth-slows-in-oecd-surges-in-china-government-support-for-energy-and-defence-rd-rises-sharply.html?utm_source
8. Federal Support for U.S. R&D. 2025. <https://nces.nsf.gov/pubs/nsb20257/federal-support-for-u-s-r-d>

9. List of companies by research and development spending. 2025. https://grokipedia.com/page/List_of_companies_by_research_and_development_spending#list-of-companies-by-research-and-development-spending
10. Research and development worldwide - statistics & facts. 2025. <https://www.statista.com/topics/6737/research-and-development-worldwide/#topicOverview>
11. The 2024 EU Industrial R&D Investment Scoreboard. 2024. <https://iri.jrc.ec.europa.eu/scoreboard/2024-eu-industrial-rd-investment-scoreboard>
12. R&D spending by the top 2,500 R&D spenders crossed the €1.3 trillion mark in 2022. 2024. <https://www.wipo.int/en/web/global-innovation-index/w/blogs/2024/r-and-d-spenders>
13. The top pharmaceutical companies by R&D expenditure. 2024. https://www.pharmaceutical-technology.com/features/the-top-pharmaceutical-companies-by-rd-expenditure/?utm_source=chatgpt.com
14. The World's Top Companies Fueling R&D Spending Growth. 2025. https://www.visualcapitalist.com/the-worlds-top-companies-fueling-rd-spending-growth/?utm_source=chatgpt.com
15. Інтелектуальне лідерство: добре чи ні? <http://www.management.com.ua/consulting/cons089.html>
16. Companies with the most United States patents granted to them in 2024. 2025. <https://www.statista.com/statistics/274825/companies-with-the-most-assigned-patents/>

REFERENCES:

1. Svystunova, L., Muratova, Y., Fortwengel, J., & Edwards, T. (2024). Multinational corporations' interactions with host institutions: Taking stock and moving forward. *Management International Review*, 64, 3–33. <https://doi.org/10.1007/s11575-023-00525-1>
2. Ait Soussane, J., Fakhouri, M. Y., & Mansouri, Z. (2023). The effect of geopolitical risks on TNC location decision from antagonizing countries in the Russian Federation in light of the Ukrainian crisis. *Transnational Corporations Review*. <https://doi.org/10.1080/19186444.2023.2283574>
3. Runić Ristić, M., Savić Tot, T., Ristić, I., Tot, V., Radošević, T., & Marinković, D. (2025). Evaluation of leadership styles in multinational corporations using the fuzzy TOPSIS method. *Systems*, 13(8), 636. <https://doi.org/10.3390/systems13080636>
4. Teece, D. J. (2025). The multinational enterprise, capabilities, and digitalization: Governance and growth with world disorder. *Journal of International Business Studies*, 56, 7–22. <https://doi.org/10.1057/s41267-024-00767-7>
5. Han, X., Lukoianova, T., Zhao, S., & Liu, X. (2024). International relations in international business research: A review and research agenda. *Journal of Business Research*, 174, Article 114536. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114536>
6. Maradana, R. P., Pradhan, R. P., Dash, S., Gaurav, K., Jayakumar, M., & Chatterjee, D. (2017). Does innovation promote economic growth? Evidence from European countries. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 6(1), Article 1. <https://doi.org/10.1186/s13731-016-0061-9>
7. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2025). R&D spending growth slows in OECD, surges in China; government support for energy and defence R&D rises sharply. <https://www.oecd.org>
8. National Science Board. (2025). Federal support for U.S. R&D. National Center for Science and Engineering Statistics. <https://nces.nsf.gov>
9. Grokipedia. (2025). List of companies by research and development spending. <https://grokipedia.com>
10. Statista. (2025). Research and development worldwide: Statistics & facts. <https://www.statista.com>
11. European Commission, Joint Research Centre. (2024). The 2024 EU industrial R&D investment scoreboard. <https://iri.jrc.ec.europa.eu>
12. World Intellectual Property Organization. (2024). R&D spending by the top 2,500 R&D spenders crossed the €1.3 trillion mark in 2022. <https://www.wipo.int>
13. Pharmaceutical Technology. (2024). The top pharmaceutical companies by R&D expenditure. <https://www.pharmaceutical-technology.com>
14. Visual Capitalist. (2025). The world's top companies fueling R&D spending growth. <https://www.visualcapitalist.com>
15. Management.com.ua. (n.d.). Інтелектуальне лідерство: добре чи ні? <http://www.management.com.ua/consulting/cons089.html>
16. Statista. (2025). Companies with the most United States patents granted to them in 2024. <https://www.statista.com>

KEY DETERMINANTS OF LEADERSHIP OF MULTINATIONAL ENTERPRISES AT THE MODERN STAGE OF GLOBALIZATION

TSYMBAL Liudmyla
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

At the current stage of globalization, multinational enterprises play a key role in shaping the world economy, determining the standards of innovation, corporate culture and competitive practices. The leadership of such companies in the international market is a complex phenomenon

that depends on a number of determinants that shape their ability to strategic management, innovative development and adaptation to changing global conditions. The purpose of this study is to identify the main factors that determine the effectiveness of the leadership of multinational enterprises in the modern global economy. The main determinants of the leadership of multinational enterprises include organizational, cultural and innovative factors. Strategic determinants include the ability of companies to form long-term global goals, effective resource management, the introduction of innovative technologies and product differentiation in international markets. Organizational factors involve the development of corporate culture, knowledge management systems and motivational mechanisms for employees that ensure internal synergy and support for the global strategy. Cultural and social aspects, such as adaptation to different regional traditions and norms, communication policy and reputation management, are important for building stakeholder trust and maintaining the image of a leader. In the modern context, the integration of digital technologies, artificial intelligence and data analytics into strategic planning and decision-making processes is of particular importance. This allows multinational enterprises to quickly respond to global challenges, optimize business processes and ensure flexibility in international operations. The leadership of multinational enterprises is formed as a result of a complex combination of the innovative culture of enterprises, their patent activity and the ability to combine global standards with local features and jurisdictions. Successful management of these determinants ensures a sustainable competitive position of multinational enterprises in the global market and creates the prerequisites for long-term development in the context of globalization transformations.

Keywords: multinational enterprises, competitive leadership, international business, sustainable development, patent activity, innovative activity.