

---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

**ОТРИМАНО:**


03 Березня 2026

**ПРИЙНЯТО:**

28 Квітня 2026

**ВИПУСК:**

31 Травня 2026

 CC BY 4.0**УДК 005.5:656:339.9****DOI 10.26661/2522-1566/2026-2/36-07**

---

**ЕФЕКТИВНЕ ЛІДЕРСТВО В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ МІЖНАРОДНИХ  
ТРАНСПОРТНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ****Онищенко О.А.\****к.н.держ.упр., доцент**Запорізький національний університет**м. Запоріжжя, Україна**ORCID 0000-0002-3009-3856*

\* *Email автора для листування: [oksana.onishchenko.znu@gmail.com](mailto:oksana.onishchenko.znu@gmail.com)*

**Анотація.** У статті досліджено особливості ефективного лідерства в умовах глобалізації міжнародних транспортних перевезень. Проаналізовано сучасні тенденції розвитку міжнародної транспортно-логістичної галузі, а також визначено ключові виклики, що виникають під впливом глобалізаційних процесів, цифровізації, зростання конкуренції та геополітичної нестабільності. Обґрунтовано роль лідерства як важливого чинника забезпечення ефективного управління міжнародними транспортними компаніями та підтримання їх конкурентоспроможності на світовому ринку. Особливу увагу приділено аналізу сучасних стилів лідерства, зокрема трансформаційного та адаптивного лідерства, що сприяють підвищенню ефективності управлінських рішень, розвитку персоналу та адаптації підприємств до змін зовнішнього середовища. Визначено основні лідерські компетенції, необхідні для успішного функціонування транспортних підприємств у міжнародному середовищі. Зроблено висновок про необхідність впровадження інноваційних підходів до управління та розвитку лідерського потенціалу в системі міжнародних транспортних перевезень.

**Ключові слова:** лідерство, менеджмент, міжнародні транспортні перевезення, глобалізація, транспортна логістика, управління персоналом, трансформаційне лідерство, міжнародний менеджмент, конкурентоспроможність, цифровізація.

**JEL Classification:** F15, L91, M12, M14, O33.

**ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ**

Сучасний етап розвитку міжнародних транспортних перевезень характеризується високим рівнем глобалізації, стрімкою цифровізацією логістичних процесів, зростанням конкуренції на світових ринках та підвищенням вимог до ефективності управління транспортними компаніями. В умовах нестабільного зовнішнього середовища, геополітичних змін, трансформації міжнародних ланцюгів постачання та розвитку інноваційних технологій особливого значення набуває проблема формування ефективного лідерства в системі менеджменту міжнародних транспортних перевезень.

У сучасних умовах керівники транспортно-логістичних підприємств повинні не лише забезпечувати організацію перевізного процесу, а й оперативно реагувати на зміни глобального ринку, приймати стратегічні управлінські рішення, підтримувати конкурентоспроможність підприємства та формувати ефективну систему управління персоналом. Традиційні підходи до менеджменту вже не повною мірою відповідають потребам міжнародного транспортного бізнесу, що обумовлює необхідність впровадження сучасних лідерських моделей управління.

Особливої актуальності набуває дослідження ролі трансформаційного, адаптивного та інноваційного лідерства у забезпеченні стійкого розвитку міжнародних транспортних компаній. Ефективне лідерство сприяє підвищенню якості управління, оптимізації логістичних процесів, розвитку кадрового потенціалу та адаптації підприємств до глобальних викликів. Водночас недостатній рівень розвитку лідерських компетенцій у сфері міжнародних транспортних перевезень може негативно впливати на ефективність діяльності підприємств та їх позиції на міжнародному ринку.

У зв'язку з цим виникає необхідність комплексного дослідження особливостей ефективного лідерства в умовах глобалізації міжнародних транспортних перевезень, визначення сучасних підходів до управління та формування практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності менеджменту транспортно-логістичних компаній.

## **АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ**

Проблематика лідерства в системі менеджменту міжнародних транспортних перевезень є предметом дослідження багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. У сучасних наукових працях значна увага приділяється питанням ефективного управління транспортно-логістичними підприємствами, розвитку лідерських компетенцій керівників, адаптації підприємств до глобалізаційних процесів та впровадженню інноваційних управлінських підходів.

Теоретичні основи лідерства та менеджменту розглядалися у працях таких зарубіжних учених, як Bernard Bass [1], Peter Drucker [2], Daniel Goleman, [3] John Kotter [4] та інших. Їхні дослідження присвячені формуванню сучасних концепцій лідерства, ролі керівника в управлінні організаційними змінами, розвитку емоційного інтелекту та трансформаційного лідерства.

Аналіз вітчизняних сучасних наукових публікацій свідчить про те, що розвиток міжнародних транспортних перевезень і логістичних систем відбувається в умовах високої турбулентності, цифровізації та посилення вимог до ефективності управління. У цьому контексті особливої уваги набуває інтеграція логістичних методів, інформаційних технологій та управлінських підходів, що безпосередньо пов'язані з лідерством у менеджменті транспортних систем.

У роботі Близняк А. та Кудрявцева О. встановлено, що використання сучасних логістичних методів управління транспортно-експедиторськими процесами дозволяє суттєво підвищити ефективність координації перевезень, зменшити витрати часу та ресурсів, а також покращити якість обслуговування клієнтів. Автори підкреслюють, що ефективність таких процесів значною мірою залежить від управлінських рішень керівників, що фактично відображає роль лідерства в логістичних системах [6]. Дослідження Блинова В. та Череп О. акцентує увагу на функціонуванні логістики в умовах воєнного стану. Встановлено, що перевізники стикаються з проблемами порушення ланцюгів постачання, підвищенням ризиків, зростанням вартості перевезень та необхідністю швидкої адаптації до змін середовища. У таких умовах ключову роль відіграє антикризове лідерство, здатне забезпечити оперативне прийняття рішень та стабільність логістичних процесів [7].

У праці Боровик Т. та Даниленко В. доведено, що транспортна логістика є важливим фактором забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Автори підкреслюють, що ефективність міжнародних перевезень прямо впливає на конкурентоспроможність національних компаній на світових ринках, що потребує стратегічного управління та лідерських компетенцій керівників [8].

У дослідженні Погребного В. розглянуто управління логістичними процесами у транспортній сфері. Автор підкреслює значення системного підходу до організації перевезень, цифровізації управління та оптимізації логістичних потоків, що вимагає від керівників високого рівня управлінської гнучкості та лідерських якостей [14].

У роботі Чобіток В. та Літвінчик С. встановлено, що системи інформаційного забезпечення транспортної логістики є ключовим елементом підвищення ефективності управління. Використання цифрових технологій дозволяє покращити прозорість процесів, прискорити прийняття рішень та підвищити якість координації міжнародних перевезень, що посилює значення цифрового лідерства [16].

Таким чином, аналіз наукових праць свідчить, що сучасні дослідження концентруються навколо питань цифровізації, кризового управління, логістичної ефективності та стратегічного розвитку транспортних систем. Водночас недостатньо дослідженим залишається аспект інтеграції цих напрямів у контексті ефективного лідерства в умовах глобалізації міжнародних транспортних перевезень, що підтверджує актуальність обраної теми дослідження. Це обумовлює актуальність подальших наукових досліджень у даному напрямі.

## МЕТОДОЛОГІЯ

Методологічною основою дослідження є сукупність загальнонаукових та спеціальних методів пізнання, що дозволили комплексно дослідити особливості ефективного лідерства в умовах глобалізації міжнародних транспортних перевезень.

У процесі дослідження було використано системний підхід, який дав змогу розглядати міжнародні транспортні перевезення як складну багаторівневу систему, що функціонує під впливом глобалізаційних, економічних, технологічних та управлінських факторів. Застосування системного підходу дозволило визначити взаємозв'язок між лідерством, логістичними процесами та ефективністю управління транспортними підприємствами.

Для аналізу наукових підходів до трактування понять «лідерство», «міжнародні транспортні перевезення», «транспортна логістика» та «управління логістичними процесами» використано методи теоретичного узагальнення, аналізу та синтезу. Це дозволило систематизувати сучасні наукові підходи та визначити основні напрями розвитку лідерства у сфері транспортного менеджменту.

Метод порівняльного аналізу застосовано для дослідження сучасних моделей управління міжнародними транспортними компаніями, оцінки впливу цифровізації, глобалізації та кризових явищ на діяльність транспортно-логістичних підприємств. Завдяки цьому було визначено переваги адаптивного та трансформаційного лідерства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

У дослідженні також використано метод логічного узагальнення для формування висновків щодо ролі ефективного лідерства у забезпеченні конкурентоспроможності міжнародних транспортних компаній. Метод структурно-функціонального аналізу дозволив визначити основні функції керівника у сфері міжнародних перевезень та ключові лідерські компетенції, необхідні для ефективного управління транспортними процесами.

Інформаційною базою дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених у сфері менеджменту, логістики та міжнародних транспортних перевезень, матеріали наукових журналів, електронні наукові ресурси, а також аналітичні дані щодо розвитку транспортно-логістичної галузі.

Застосування зазначених методів дослідження забезпечило об'єктивність отриманих результатів та дозволило сформулювати науково обґрунтовані висновки щодо особливостей ефективного лідерства в умовах глобалізації міжнародних транспортних перевезень.

## **ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ ТА ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ**

Метою статті є дослідження особливостей ефективного лідерства в умовах глобалізації міжнародних транспортних перевезень, визначення сучасних підходів до управління транспортно-логістичними процесами та обґрунтування ролі лідерства у забезпеченні конкурентоспроможності міжнародних транспортних компаній.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання дослідження:

1. Дослідити теоретичні засади лідерства та його роль у системі менеджменту міжнародних транспортних перевезень.
2. Проаналізувати вплив глобалізаційних процесів на функціонування міжнародних транспортно-логістичних систем.
3. Визначити основні виклики та проблеми, з якими стикаються міжнародні транспортні компанії в сучасних умовах.
4. Охарактеризувати сучасні стилі лідерства та оцінити їх ефективність у сфері міжнародних транспортних перевезень.
5. Дослідити вплив цифровізації та інформаційних технологій на управління транспортно-логістичними процесами.
6. Визначити ключові лідерські компетенції, необхідні для ефективного управління міжнародними транспортними компаніями.
7. Обґрунтувати напрями підвищення ефективності менеджменту міжнародних транспортних перевезень на основі сучасних лідерських підходів.

Реалізація поставлених завдань дозволить комплексно дослідити особливості ефективного лідерства в умовах глобалізації міжнародних транспортних перевезень та сформулювати практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління транспортно-логістичними підприємствами.

## **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ**

У сучасних умовах глобалізації та динамічного розвитку міжнародної економіки лідерство виступає одним із ключових чинників ефективного функціонування транспортно-логістичних підприємств. Зростання конкуренції на світовому ринку транспортних послуг, цифровізація бізнес-процесів, необхідність швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища та високий рівень ризиків зумовлюють потребу у впровадженні сучасних підходів до управління, заснованих на ефективному лідерстві.

Теоретичні основи лідерства сформувалися в межах розвитку менеджменту та організаційної поведінки. У науковій літературі лідерство розглядається як здатність особи впливати на діяльність колективу з метою досягнення визначених цілей організації [9]. На відміну від традиційного адміністрування, сучасне лідерство орієнтується не лише на контроль і координацію діяльності працівників, а й на формування мотивації, розвиток персоналу, управління змінами та створення ефективної корпоративної культури [13].

Особливого поширення у сучасній теорії менеджменту набули концепції трансформаційного, адаптивного та ситуаційного лідерства. Трансформаційне лідерство передбачає здатність керівника формувати стратегічне бачення розвитку підприємства, мотивувати працівників до досягнення високих результатів та впроваджувати інновації [10]. Адаптивне лідерство орієнтоване на швидке реагування на зміни зовнішнього середовища та ефективне управління в умовах невизначеності, що є особливо актуальним для міжнародних

транспортних перевезень [12]. Ситуаційне лідерство ґрунтується на виборі управлінського стилю залежно від конкретних умов функціонування підприємства та рівня професійної підготовки персоналу [5].

У системі менеджменту міжнародних транспортних перевезень лідерство виконує стратегічну роль, оскільки діяльність транспортно-логістичних компаній пов'язана з високим рівнем координації, багаторівневою організацією процесів та необхідністю взаємодії з міжнародними партнерами. Ефективний керівник у сфері міжнародних перевезень повинен володіти не лише професійними знаннями у сфері логістики та транспорту, а й розвиненими лідерськими компетенціями, здатністю приймати управлінські рішення в умовах ризику та забезпечувати адаптацію підприємства до глобальних змін (табл. 1.).

Таблиця 1.

Характеристика сучасних стилів лідерства у сфері міжнародних транспортних перевезень в умовах глобалізації

Стиль лідерства	Основна характеристика	Особливості застосування у сфері міжнародних транспортних перевезень	Переваги для транспортно-логістичних підприємств
Трансформаційне лідерство	Орієнтація на стратегічні зміни, мотивацію персоналу та інноваційний розвиток	Використовується під час цифрової трансформації логістики та модернізації транспортних процесів	Підвищення конкурентоспроможності, розвиток інновацій, покращення командної взаємодії
Адаптивне лідерство	Здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища	Ефективне в умовах криз, змін міжнародних маршрутів та нестабільності ринку	Гнучкість управління, оперативність прийняття рішень, мінімізація ризиків
Ситуаційне лідерство	Вибір стилю управління залежно від конкретної ситуації	Дає можливість ефективно координувати міжнародні перевезення в різних ринкових умовах	Оптимізація управлінських рішень, підвищення ефективності персоналу
Демократичне лідерство	Залучення працівників до процесу прийняття рішень	Сприяє розвитку міжнародних команд та ефективній комунікації між учасниками логістичних процесів	Підвищення мотивації персоналу, розвиток корпоративної культури
Авторитарне лідерство	Централізація управління та швидке прийняття рішень	Використовується у кризових ситуаціях або під час виникнення логістичних ризиків	Висока швидкість реагування, чітка координація дій
Цифрове лідерство	Управління із застосуванням цифрових технологій та інформаційних систем	Використовується для автоматизації транспортних процесів і моніторингу перевезень	Підвищення ефективності логістики, прозорість процесів, оптимізація витрат
Стратегічне лідерство	Формування довгострокового бачення розвитку підприємства	Орієнтоване на забезпечення стійкого розвитку міжнародних транспортних компаній	Зміцнення ринкових позицій, підвищення інвестиційної привабливості
Антикризове лідерство	Управління в умовах нестабільності та ризиків	Актуальне під час воєнних дій, економічних криз і порушення ланцюгів постачання	Забезпечення безперервності перевезень, підтримка стабільності діяльності

Джерело: авторська розробка

Важливе значення у сучасному транспортному менеджменті має цифрове лідерство, що передбачає використання інформаційних технологій, автоматизації логістичних процесів та цифрових систем управління перевезеннями. Упровадження сучасних інформаційних платформ, систем моніторингу транспортних потоків та аналітичних інструментів дозволяє підвищити ефективність управління міжнародними перевезеннями, скоротити витрати та покращити якість логістичних послуг [11; 15].

Крім того, лідерство в міжнародних транспортних перевезеннях безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства. Керівники, здатні ефективно управляти персоналом, організовувати комунікацію між учасниками логістичного процесу та впроваджувати інноваційні рішення, забезпечують стійкий розвиток транспортних компаній на міжнародному ринку.

Лідерство є важливою складовою системи менеджменту міжнародних транспортних перевезень, оскільки забезпечує ефективну координацію логістичних процесів, адаптацію підприємств до глобальних викликів, підвищення конкурентоспроможності та впровадження сучасних управлінських технологій. У сучасних умовах розвитку транспортної галузі роль ефективного лідерства постійно зростає, що обумовлює необхідність подальшого наукового дослідження даної проблематики.

Глобалізаційні процеси суттєво трансформують функціонування міжнародних транспортно-логістичних систем, формуючи нову архітектуру світових вантажопотоків, змінюючи характер конкуренції та підвищуючи вимоги до швидкості, гнучкості й технологічності управління (табл. 2):

Таблиця 2.

*Вплив глобалізаційних процесів на функціонування міжнародних транспортно-логістичних систем та ключові виклики транспортних компаній*

Глобалізаційний процес	Вплив на транспортно-логістичні системи	Основні виклики та проблеми для компаній
Розширення міжнародної торгівлі	Зростання обсягів вантажопотоків і кількості міжнародних маршрутів	Перевантаження транспортної інфраструктури, дефіцит пропускнуої спроможності
Інтеграція світових ринків	Формування глобальних ланцюгів постачання	Залежність від зовнішніх постачальників, складність координації учасників
Цифровізація логістики	Впровадження TMS, WMS, GPS-моніторингу, AI-аналітики	Висока вартість цифрової трансформації, кіберризик
Лібералізація міжнародної торгівлі	Спрощення митних процедур та зниження бар'єрів	Нерівномірність регулювання між країнами, бюрократичні затримки
Геополітична нестабільність	Зміна маршрутів, ризики блокування транспортних коридорів	Порушення ланцюгів постачання, зростання витрат на логістику
Екологізація транспорту	Перехід до «зелених» технологій та стандартів ESG	Високі інвестиційні витрати на екологічний транспорт
Конкуренція на глобальному ринку	Посилення боротьби між міжнародними логістичними операторами	Зниження маржинальності, необхідність підвищення ефективності
Автоматизація та роботизація	Скорочення ручних операцій у логістичних процесах	Дефіцит кваліфікованих кадрів, потреба у перепідготовці персоналу
Урбанізація та розвиток e-commerce	Зростання попиту на швидкі доставки	Перевантаження міської логістики, «last mile delivery» проблеми
Волатильність світової економіки	Нестабільність попиту на транспортні послуги	Фінансові ризики, складність довгострокового планування

*Джерело: авторська розробка*

Одним із ключових наслідків глобалізації є інтенсифікація міжнародної торгівлі, що призводить до постійного зростання обсягів перевезень та розширення географії логістичних маршрутів. Транспортні компанії змушені працювати в умовах багаторівневих глобальних ланцюгів постачання, де кожна затримка або збій на одному етапі може впливати на всю систему.

Важливою характеристикою сучасного етапу є інтеграція ринків і посилення взаємозалежності економік, що підвищує роль транспортної логістики як інфраструктурної основи міжнародного бізнесу. Це вимагає високого рівня координації між різними учасниками ланцюга постачання: виробниками, перевізниками, митними органами та логістичними операторами.

Паралельно відбувається цифрова трансформація логістики, яка змінює підходи до управління перевезеннями. Використання систем відстеження вантажів, автоматизованих платформ управління, штучного інтелекту та великих даних підвищує ефективність, але водночас створює нові вимоги до технологічної готовності компаній.

Глобалізація також супроводжується посиленням конкуренції на міжнародному ринку транспортних послуг. Компанії змушені конкурувати не лише за ціною, але й за якістю сервісу, швидкістю доставки, екологічністю та цифровими можливостями.

У сучасних умовах транспортно-логістичні компанії стикаються з низкою системних викликів (рис. 1).

Таким чином, глобалізація одночасно створює нові можливості для розвитку міжнародних транспортно-логістичних систем і формує складне конкурентне середовище з високим рівнем невизначеності. У цих умовах успішність транспортних компаній визначається їх здатністю до адаптації, цифрової трансформації, стратегічного управління ризиками та впровадження сучасних моделей лідерства.

Одним із ключових драйверів трансформації сучасних транспортно-логістичних систем, який кардинально змінює підходи до планування, організації, контролю та оптимізації міжнародних перевезень є цифровізація. Впровадження інформаційних технологій забезпечує перехід від традиційного управління логістикою до інтегрованих, автоматизованих та аналітично керованих систем.

Використання сучасних цифрових рішень, таких як TMS (Transportation Management Systems), WMS (Warehouse Management Systems) та ERP-платформи, дозволяє забезпечити комплексне управління логістичними потоками в режимі реального часу. Це сприяє:

- автоматизації планування маршрутів;
- оптимізації завантаження транспортних засобів;
- скороченню часу обробки замовлень;
- підвищенню точності управлінських рішень.

Таким чином, цифровізація змінює саму логіку управління – від реактивної до проактивної моделі.

Інформаційні технології, зокрема GPS-моніторинг, IoT-рішення та системи відстеження вантажів, забезпечують повну видимість ланцюгів постачання, що дозволяє:

- контролювати місцезнаходження вантажів у реальному часі;
- мінімізувати ризики втрати або затримки;
- підвищувати рівень довіри клієнтів;
- забезпечувати оперативне реагування на зміни ситуації.



Рис. 1. Основні виклики та проблеми міжнародних транспортних компаній  
Джерело: авторська розробка

Використання Big Data та штучного інтелекту суттєво підвищує якість управлінських рішень у транспортній логістиці. Аналітичні системи дозволяють:

- прогнозувати попит на транспортні послуги;
- оптимізувати маршрути доставки;
- оцінювати ефективність логістичних операцій;
- виявляти потенційні ризики в ланцюгах постачання.

Це забезпечує перехід до data-driven management, де рішення приймаються на основі аналітики, а не лише досвіду менеджера.

Цифрові технології сприяють автоматизації складських і транспортних процесів, зокрема:

- використання автоматизованих складів і роботизованих систем;
- електронного документообігу;
- безпаперових митних процедур;
- автоматичного планування перевезень.

Це знижує операційні витрати та мінімізує вплив людського фактора.

Цифрові платформи забезпечують інтеграцію всіх учасників логістичного ланцюга – від постачальників до кінцевих споживачів. Це особливо важливо для міжнародних перевезень, де задіяні різні країни, митні системи та регуляторні вимоги.

Але, попри значні переваги, цифровізація створює й низку проблем:

- високі інвестиційні витрати на впровадження технологій;
- кіберзагрози та ризики витоку даних;
- недостатній рівень цифрових компетенцій персоналу;
- нерівномірність технологічного розвитку між країнами та компаніями.

Ключові лідерські компетенції, необхідні для ефективного управління міжнародними транспортними компаніями, формуються під впливом сучасних умов глобалізації, цифровізації та зростаючої нестабільності світових ринків. У таких умовах керівник транспортно-логістичного підприємства має поєднувати стратегічне мислення з високим рівнем адаптивності, що дозволяє не лише прогнозувати довгострокові тенденції розвитку галузі, але й оперативно реагувати на раптові зміни зовнішнього середовища, зокрема порушення ланцюгів постачання, зміни маршрутів або регуляторних вимог (табл. 3):

Таблиця 3.

*Ключові лідерські компетенції для ефективного управління міжнародними транспортними компаніями*

Група компетенцій	Зміст компетенції	Значення для міжнародних транспортних компаній	Результат впровадження
Стратегічне мислення	Здатність формувати довгострокову стратегію розвитку	Дозволяє враховувати глобальні тренди, зміни ринку та логістичні ризики	Підвищення стійкості та конкурентоспроможності компанії
Адаптивність	Швидке реагування на зміни зовнішнього середовища	Важливо в умовах криз, зміни маршрутів та геополітичної нестабільності	Забезпечення безперервності транспортних процесів
Цифрова компетентність	Використання TMS, WMS, ERP, AI, Big Data	Підтримка цифрової трансформації логістики та автоматизації процесів	Підвищення ефективності та точності управління
Управління ризиками	Ідентифікація та мінімізація логістичних і фінансових ризиків	Критично важливо для міжнародних перевезень з високою невизначеністю	Зменшення втрат і стабільність ланцюгів постачання
Комунікаційна компетентність	Ведення переговорів, координація міжнародних команд	Забезпечує ефективну взаємодію з партнерами та клієнтами	Підвищення якості управлінських рішень і координації
Міжкультурна компетентність	Розуміння культурних особливостей міжнародного бізнесу	Важлива для співпраці з глобальними партнерами	Покращення міжнародної взаємодії та партнерств
Операційна компетентність	Розуміння логістичних і транспортних процесів	Дозволяє оптимізувати маршрути та ресурси	Зниження витрат і підвищення ефективності перевезень
Емоційний інтелект	Мотивація персоналу, управління конфліктами	Формує ефективну командну роботу та корпоративну культуру	Підвищення продуктивності та залученості персоналу

*Джерело: авторська розробка*

Важливою складовою сучасного лідерства є цифрова компетентність, яка передбачає здатність ефективно використовувати інформаційні технології, системи управління транспортом, аналітику великих даних та інструменти штучного інтелекту для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Такий підхід формує модель data-driven управління, що підвищує точність планування перевезень, оптимізацію витрат та загальну ефективність логістичних процесів.

Паралельно з цим зростає значення управління ризиками, оскільки міжнародні транспортні компанії функціонують в умовах високої невизначеності, що потребує розроблення антикризових стратегій, сценарного планування та забезпечення стійкості логістичних систем.

Не менш важливою є комунікаційна компетентність лідера, яка включає здатність до ефективного ведення переговорів, координації міжнародних команд та управління міжорганізаційною взаємодією.

У глобальному середовищі значну роль відіграє також міжкультурна компетентність, оскільки ефективна співпраця з партнерами з різних країн потребує розуміння культурних особливостей, норм ділової поведінки та специфіки ведення бізнесу в різних регіонах світу. Це дозволяє формувати більш стійкі та результативні міжнародні партнерства.

Крім того, важливим напрямом є розвиток лідерства, орієнтованого на управління людським капіталом, зокрема формування емоційного інтелекту керівників, підвищення мотивації персоналу та створення ефективної корпоративної культури. Це дозволяє підвищити продуктивність праці та зменшити плинність кадрів у транспортно-логістичних компаніях.

І, звісно, ефективний керівник у сфері міжнародних транспортних перевезень повинен володіти глибоким розумінням операційних процесів логістики, включаючи управління ланцюгами постачання, оптимізацію маршрутів та контроль витрат. Це забезпечує поєднання стратегічного рівня управління з практичною ефективністю операційної діяльності.

Таким чином, сучасне лідерство в міжнародних транспортних компаніях є комплексним явищем, що інтегрує стратегічні, цифрові, комунікаційні та емоційні компетенції. Їх поєднання забезпечує здатність організацій ефективно функціонувати в умовах глобальної конкуренції, високої динаміки змін та складності міжнародних логістичних процесів. А саме підвищення ефективності менеджменту міжнародних транспортних перевезень базується на комплексній інтеграції трансформаційного, цифрового, адаптивного, комунікаційного та людиноорієнтованого лідерства.

## **ВИСНОВКИ**

У результаті проведеного дослідження встановлено, що ефективне лідерство є ключовим чинником підвищення результативності менеджменту міжнародних транспортних перевезень в умовах глобалізації. Сучасне глобальне середовище характеризується високим рівнем динамічності, зростанням конкуренції, цифровою трансформацією та підвищеною невизначеністю, що формує нові вимоги до управлінських підходів у транспортно-логістичній сфері.

Доведено, що традиційні моделі управління є недостатньо ефективними для забезпечення стабільного функціонування міжнародних транспортних компаній у сучасних умовах. Натомість зростає роль трансформаційного, адаптивного, цифрового та антикризового лідерства, які забезпечують гнучкість управління, інноваційний розвиток та здатність підприємств швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Аналіз наукових джерел і сучасної практики функціонування транспортно-логістичних систем показав, що глобалізаційні процеси одночасно створюють як нові можливості для розвитку міжнародних перевезень, так і комплекс викликів, пов'язаних із порушенням

ланцюгів постачання, зростанням операційних витрат, цифровими ризиками та регуляторною невизначеністю.

Встановлено, що цифровізація та впровадження інформаційних технологій суттєво трансформують систему управління транспортними процесами, забезпечуючи автоматизацію, підвищення прозорості, аналітичну підтримку прийняття рішень та оптимізацію логістичних операцій. Водночас ефективність цифрової трансформації значною мірою залежить від рівня розвитку лідерських компетенцій управлінського персоналу.

Визначено, що ключовими лідерськими компетенціями для керівників міжнародних транспортних компаній є стратегічне мислення, адаптивність, цифрова компетентність, здатність до управління ризиками, комунікаційні та міжкультурні навички, а також високий рівень емоційного інтелекту. Їх комплексний розвиток забезпечує підвищення ефективності управління та конкурентоспроможності підприємств на міжнародному ринку.

Обґрунтовано, що основними напрямками підвищення ефективності менеджменту міжнародних транспортних перевезень є впровадження сучасних лідерських підходів, орієнтованих на інноваційність, цифрову трансформацію, адаптивність управління та розвиток людського капіталу.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що ефективне лідерство виступає системоутворюючим елементом розвитку міжнародних транспортно-логістичних систем та є необхідною умовою їх стабільного функціонування в умовах глобалізованої економіки.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Bass B. M., Riggio R. E. *Transformational Leadership*. 2nd ed. New York : Psychology Press, 2006. 282 p.
2. Drucker P. F. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York : Harper & Row, 1973. 839 p.
3. Goleman D. Leadership That Gets Results. *Harvard Business Review*. 2000. Vol. 78. No. 2. P. 78-90.
4. Kotter J. P. *Leading Change*. Boston : Harvard Business Review Press, 1996. 210 p.
5. Анціборенко Б., Черкашин А., Романовський О. Теорії лідерства у практиці підготовки фахівців соціальної сфери у закладах вищої освіти. *Теорія і практика управління соціальними системами*. 2025. № 2. С. 97-107. DOI: <https://doi.org/10.20998/2078-7782.2025.2.07>.
6. Близнюк А., Кудрявцева О. Використання логістичних методів управління транспортно-експедиторськими процесами. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-119>.
7. Блинов В., Череп О. Логістика під час війни та проблеми, з якими стикаються перевізники. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 1(52). С. 204-209. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-28>
8. Боровик Т., Даниленко В. Транспортна логістика як фактор забезпечення зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств. *Економічний простір*. 2022. № 177. С. 35-39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/177-6>
9. Буняк Н. Лідерство в системі менеджменту організації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-92>.
10. Іщук А. Теоретичні трансформації форм лідерства та лідерських якостей менеджера. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2025. Випуск 1(9). С. 50-61. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-9-50-61>.
11. Корнейко О. Типологія моделей цифрового лідерства в організації. *Розвиток міста*. 2025. Випуск 4 (08). С. 60-65. <https://doi.org/10.32782/city-development.2025.4-8>

12. Мазницький Б. Ю., Хаврова К. С. Лідерство та менеджмент: спільне та відмінне. *Ефективна економіка*. 2024. № 9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.9.5>.
13. Онищенко О.А. Еволюція парадигм лідерства в контексті організаційного розвитку ХХІ століття. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. 2026. Випуск 1(35). С. 162-175. DOI: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2026-1/35-11>.
14. Погребний В. Управління логістичними процесами у транспортній сфері. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-87>
15. Торічний О., Ткачук Д., Кузь Ю. Цифрова трансформація та лідерство: нові вимоги до керівників в епоху технологій. *Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми*. 2025. № 5. DOI: <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.5.16>
16. Чобіток В., Літвінчик С. Системи інформаційного забезпечення транспортної логістики в підприємницькій діяльності. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. № 332(4). С. 14-21. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-2>.

## REFERECES

- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press.
- Drucker, P. F. (1973). *Management: Tasks, responsibilities, practices*. Harper & Row.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78\*(2), 78–90.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- Antsiborenko, B., Cherkashyn, A., & Romanovskyi, O. (2025). Leadership theories in the practice of training social sphere specialists in higher education institutions. *Theory and Practice of Social Systems Management*, (2), 97-107. <https://doi.org/10.20998/2078-7782.2025.2.07> (in Ukrainian).
- Blynov, V., & Cherep, O. (2025). Logistics during war and the problems faced by carriers. *Sustainable Development of Economy*, 1(52), 204-209. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-28> (in Ukrainian).
- Blizniuk, A., & Kudriavtseva, O. (2023). Use of logistics methods for managing transportation and forwarding processes. *Economy and Society*, (56). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-119> (in Ukrainian).
- Borovyk, T., & Danylenko, V. (2022). Transport logistics as a factor in ensuring foreign economic activity of domestic enterprises. *Economic space*, (177), 35-39. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/177-6> (in Ukrainian).
- Buniak, N. (2024). Leadership in the organization management system. *Economy and Society*, (64). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-92> (in Ukrainian).
- Ishchuk, A. (2025). Theoretical Transformations of Leadership Forms and Managerial Leadership Qualities. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*, 1(9), 50-61. <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-9-50-61> (in Ukrainian).
- Korneiko, O. (2025). Typology of digital leadership models in organizations. *City development*, 4(08), 60-65. <https://doi.org/10.32782/city-development.2025.4-8> (in Ukrainian).
- Maznytskyi, B. & Khavrova, K. (2024). Leadership and management: common and different. *Efektivna ekonomika*, (9). <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.9.5> (in Ukrainian).
- Onyshchenko, O. (2026). Evolution of leadership paradigms in the context of organizational development of the 21st century. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development* 1(35), 162-175. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2026-1/35-11> (in Ukrainian).
- Pohrebnyi, V. (2024). Management of logistics processes in the transportation sector. *Economy and Society*, (63). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-87> (in Ukrainian).
- Torichnyi, O., Tkachuk, D., & Kuz, Yu. (2025). Digital transformation and leadership: new requirements for leaders in the age of technology. *Social Development: Economic and Legal Issues*, (5). <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.5.16> (in Ukrainian).

Chobitok, V., & Litvinchyk, S. (2024). Information systems for transport logistics in business. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 332(4), 14-21. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-2> (in Ukrainian).

## EFFECTIVE LEADERSHIP UNDER THE CONDITIONS OF GLOBALIZATION OF INTERNATIONAL TRANSPORTATION

**Oksana Onyshchenko**

*Zaporizhzhia National University*

*Zaporizhzhia, Ukraine*

The article examines the features of effective leadership under the conditions of globalization of international transportation. Current trends in the development of the international transport and logistics industry are analyzed, and the key challenges arising from globalization processes, digitalization, increasing competition, and geopolitical instability are identified. The role of leadership as an important factor in ensuring effective management of international transport companies and maintaining their competitiveness in the global market is substantiated. Particular attention is paid to the analysis of modern leadership styles, including transformational and adaptive leadership, which contribute to improving the effectiveness of managerial decision-making, personnel development, and the adaptation of enterprises to changes in the external environment. The main leadership competencies necessary for the successful functioning of transport enterprises in the international environment are determined. The study concludes that there is a need to implement innovative management approaches and develop leadership potential within the system of international transportation.

**Keywords:** leadership, management, international transportation, globalization, transport logistics, personnel management, transformational leadership, international management, competitiveness, digitalization.