

УДК 005.936.3:005.334:629.33

DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2026-1-10>

ФОРМУВАННЯ ДІЛОВОЇ АКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОГО СЕРЕДОВИЩА: ІНСТРУМЕНТИ ЗЕЛЕНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ (НА ПРИКЛАДІ СВІТОВИХ ВИРОБНИКІВ ЕЛЕКТРОМОБІЛІВ)

О. М. ЯСКІВЕЦЬ

аспірант;

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-3267-7749>**Є. Є. ТАРАСЕНКО**

магістр,

Полтавський університет економіки і торгівлі

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-5836-0837>

Анотація. Метою дослідження є розкриття особливостей формування ділової активності підприємства в умовах ризик-орієнтованого середовища на основі інструментів зеленої трансформації (на прикладі світових виробників електромобілів). **Методика дослідження.** У дослідженні використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, а саме метод наукової абстракції аналізу і синтезу, індукції й дедукції та системний підхід – для розгляду підприємства як відкритої соціально-економічної системи, що функціонує під впливом екологічних, фінансових та регуляторних ризиків. **Результати.** В статті актуалізовано існування глобальних кліматичних викликів, посилення екологічних стандартів та трансформацію моделей міжнародної торгівлі, що зумовлюють зростання ролі електроавтомобільної галузі як одного з ключових драйверів формування глобальної зеленої економіки. Підкреслено, що електромобілі розглядаються як інноваційний продукт автомобільної промисловості та як стратегічний інструмент. Виділені стратегічні кластери автовиробників, що відображають різні підходи до електрифікації та адаптації до вимог глобальної зеленої економіки. **Практична значущість результатів дослідження.** Запропоновано розглядати електромобільну галузь не лише технологічним сегментом автомобільної промисловості, а системоутворюючим елементом глобальної зеленої економіки, яка повинна бути готовою до посилення екологічних стандартів, використання різних моделей інтеграції у глобальну зелену економіку – від радикальної повної електрифікації до консервативної гібридної стратегії та використання різних стратегічних конфігурацій.

Ключові слова: ділова активність підприємства, формування, ризико-орієнтоване середовище, зелена економіка, інструменти, трансформація, стратегічна адаптивність, електромобільна індустрія.

Постановка проблеми у загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями. Глобальна економіка перебуває у фазі глибокої трансформації, зумовленої одночасним впливом кліматичних змін, енергетичної нестабільності, геополітичних конфліктів, технологічних проривів та посилення регуляторних вимог щодо декарбонізації. У цих умовах формування моделі зеленої економіки перестає бути декларативним напрямом розвитку та набуває статусу стратегічного імперативу для підприємств різних галузей. Особливе місце в цьому процесі займають найбільші виробники електромобілів, які виступають каталізаторами переходу до низьковуглецевої економіки. Їхні стратегії охоплюють не лише виробництво електротранспорту, а й трансформацію ланцюгів постачання, розвиток акумуляторних технологій, інвестиції у відновлювану енергетику, впровадження ESG-принципів та цифрових інструментів управління. Таким чином, електромобільна інду-

стрія є прикладом системної зеленої трансформації бізнесу.

Водночас діяльність підприємств у цьому секторі здійснюється в умовах високої турбулентності та ризик-орієнтованого середовища, що характеризується нестабільністю цін на стратегічну сировину (літій, кобальт, нікель), посиленням регуляторного тиску з боку урядів та міжнародних організацій, технологічними ризиками швидкого морального старіння інновацій, геополітичними обмеженнями у глобальних ланцюгах постачання, високою конкуренцією та волатильністю попиту.

За таких умов особливого значення набуває проблема формування та підтримки ділової активності підприємства. Традиційно ділова активність розглядається через фінансові, виробничі та інвестиційні показники. Проте сучасна практика демонструє необхідність її переосмислення з урахуванням ESG-факторів, ризик-менеджменту та стратегічної адаптивності.

Стратегії провідних виробників електромобілів засвідчують, що зелена трансформація може виступати не лише інструментом екологічної відповідальності, а й механізмом мінімізації ризиків, підвищення інвестиційної привабливості, зміцнення ринкових позицій та активізації інноваційної діяльності. У цьому контексті зелена стратегія перетворюється на фактор формування нової якості ділової активності підприємства.

Для української економіки, яка функціонує в умовах воєнних викликів, інтеграція принципів зеленої економіки та ризик-орієнтованого управління набуває особливої ваги. Досвід світових лідерів електромобільної галузі може слугувати методологічною та прикладною основою для розробки моделей підвищення ділової активності вітчизняних підприємств в умовах високої невизначеності.

Таким чином, актуальність дослідження зумовлена необхідністю теоретичного осмислення та практичного обґрунтування взаємозв'язку між стратегіями зеленої трансформації, управлінням ризиками та формуванням ділової активності підприємства в сучасному глобальному економічному середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

У працях вітчизняних науковців Педченко Н. С. та Стрілець В. Ю. [1] сформовано концептуальні засади макроконкурентної парадигми інноваційного розвитку національної економіки. Автори розглядають інноваційність як системоутворювальний фактор конкурентоспроможності держави, акцентуючи увагу на інтеграції інституційних, технологічних і фінансових механізмів. Важливим є обґрунтування ролі держави у формуванні сприятливого інноваційного середовища через регуляторну, фінансову та інфраструктурну підтримку. У наступній монографії [2] дослідники деталізують механізми державної підтримки малого підприємництва в умовах євроінтеграції, підкреслюючи необхідність гармонізації національних інструментів стимулювання з практиками ЄС. Особливий акцент зроблено на доступі МСП до фінансових ресурсів, цифровізації та інноваційних екосистем. Проблематика державної підтримки цифровізації МСП у країнах Європи також розкрита у статті Стрілець В.Ю. [3], де систематизовано інструменти стимулювання цифрової трансформації, зокрема грантові програми, податкові пільги та інституційну підтримку інновацій. Таким чином, у першому блоці джерел сформовано теоретичну основу для аналізу інноваційних трансформацій підприємств у глобальному конкурентному середовищі.

У дослідженні BNP Paribas Group [4; 5] проаналізовано досвід ТНК у застосуванні інноваційних методів мотивації персоналу. Автор доводить, що інтеграція цифрових HR-інструментів та немате-

ріальної мотивації підвищує адаптивність компанії до глобальних викликів. Питання «зелених» інновацій розкрито у наступній науковій праці [4], де обґрунтовано їхню роль як каталізатора змін у системі управління підприємством. Зелені інновації розглядаються не лише як екологічний інструмент, а як стратегічний чинник підвищення конкурентоспроможності. Особливу увагу приділено цифровим платформам та їх трансформаційному потенціалу для МСП [5]. Автори доводять, що реконфігурація цифрових можливостей сприяє формуванню інноваційних бізнес-моделей, підвищенню гнучкості та інтеграції у глобальні ланцюги вартості.

Дослідження Шимановської-Діанич Л.М. [15] доповнює цю проблематику аналізом трансформації бізнес-процесів у кризових умовах війни, акцентуючи увагу на ризиках дистрибуції та необхідності адаптивних управлінських рішень.

Разом з тим, недостатньо дослідженим залишається питання поєднання макроконкурентної парадигми інноваційного розвитку з корпоративними стратегіями ТНК у сфері електромобільності та зелених інновацій в умовах геоекономічної турбулентності.

Формулювання завдання дослідження (мета статті). Метою статті є розкриття особливостей формування ділової активності підприємства в умовах ризик-орієнтованого середовища на основі інструментів зеленої трансформації (на прикладі світових виробників електромобілів).

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Актуалізація глобальних кліматичних викликів, посилення екологічних стандартів та трансформація моделей міжнародної торгівлі зумовлюють зростання ролі електроавтомобільної галузі як одного з ключових драйверів формування глобальної зеленої економіки. Електромобілі дедалі більше розглядаються не лише як інноваційний продукт автомобільної промисловості, а як стратегічний інструмент скорочення викидів парникових газів, зменшення залежності від викопних енергоносіїв та підвищення енергоефективності транспортних систем у світовому масштабі. У цьому контексті провідні виробники електроавтомобілів виступають активними суб'єктами реалізації цілей сталого розвитку, впливаючи на структурні зрушення у глобальних ланцюгах створення доданої вартості та міжнародній конкуренції.

Стратегії найбільших компаній – світових лідерів ринку електроавтомобілів – формуються під впливом поєднання технологічних інновацій, державної кліматичної політики, торговельних регуляцій і змін у споживчих уподобаннях. Вони охоплюють не лише розвиток модельного ряду та нарощування виробничих потужностей,

а й інтеграцію принципів екологічної відповідальності у всі етапи життєвого циклу продукції: від видобутку та переробки сировини до повторного використання акумуляторів і декарбонізації логістики. Таким чином, корпоративні стратегії провідних виробників електроавтомобілів дедалі більше узгоджуються з глобальними цілями зеленої економіки та міжнародними кліматичними зобов'язаннями [4; 5; 16]. Дослідження стратегій найбільших виробників електроавтомобілів у забезпеченні цілей глобальної зеленої економіки є важливим з наукової та практичної точок зору, оскільки дозволяє виявити ключові тенденції розвитку ринку, оцінити ефективність обраних стратегічних підходів та визначити перспективи подальшої трансформації світового автомобільного сектору. Це створює підґрунтя для формування обґрунтованих прогнозів щодо розвитку міжнародної торгівлі електромобілями та їх ролі у досягненні довгострокових цілей сталого розвитку.

Корпоративні стратегії автовиробників у досліджуваній період визначалися необхідністю досягнення цільових показників викидів CO₂ для уникнення штрафів та боротьбою за частку ринку в умовах зростаючої конкуренції з боку китайських брендів (таблиці 1). Механізм пулінгу дозволяє виробникам об'єднувати свої пули для розрахунку середніх викидів. Аналіз даних за 2024 рік показує, що всі основні пули виконали свої зобов'язання, проте з різним запасом міцності.

Найбільший запас міцності продемонстрував пул Volvo-Polestar-Suzuki (- 50 г/км). Це стало можливим завдяки агресивній стратегії електрифікації Volvo та Polestar, які компенсували викиди моделей Suzuki. Пул BMW також показав високий результат (-30 г/км) завдяки зростанню частки BEV до 22%.

Натомість, Renault-Nissan-Mitsubishi опинився в зоні ризику, виконавши норматив з нульовим запасом (111 г/км при цілі 111 г/км). Це свідчить про необхідність термінового прискорення електрифікації модельного ряду альянсу, особливо враховуючи посилення вимог у 2025 році. Volkswagen, маючи найбільшу частку ринку (26%), також показав незначний запас (-4 г/км), що робить концерн вразливим до змін у структурі попиту.

Аналіз структури продажів за типами двигунів розкриває різноманітність підходів до декарбонізації (таблиці 2).

За даними таблиці можна виділити декілька стратегічних кластерів автовиробників, що відображають різні підходи до електрифікації та адаптації до вимог глобальної зеленої економіки. Зазначені дані демонструють чітку поляризацію стратегій залежно від рівня технологічної зрілості, ринкового позиціонування та ступеня готовності компаній до повної відмови від двигунів внутрішнього згоряння.

Перший кластер формують виробники, орієнтовані на повністю електричну модель розвитку та прискорений енергетичний перехід. Найбільш показовим прикладом залишається Tesla, яка фактично виступає еталоном «чистої» електромобільної стратегії. Водночас показовою є трансформація KG Mobility (колишня SsangYong), яка серед традиційних брендів демонструє одну з найвищих часток BEV – 37% у річному вимірі та 49% у грудні 2024 року. Це свідчить про результативність радикальної зміни продуктової та інвестиційної стратегії та здатність компанії швидко адаптуватися до нових екологічних вимог.

Другий кластер представлений виробниками преміум-сегмента, зокрема BMW, Mercedes-Benz та Volvo, для яких характерне поєднання високої

Таблиця 1

Показники викидів CO₂ та відповідність цілям за пулами виробників у 2024 році

Виробничий пул	Фактичні викиди (г/км)	Цільовий показник (г/км)	Розрив (Gap)	Ринкова частка, %
Tesla	0	115	-115	2
Volvo-Polestar-Suzuki	73	123	-50	5
BMW	99	129	-30	7
Mercedes-Benz	106	128	-22	6
KG Mobility	99	112	-13	<1
Stellantis	111	118	-7	16
Kia	104	113	-6	4
Ford	119	124	-5	3
Volkswagen	117	121	-4	26
Hyundai	110	112	-2	4
Renault-Nissan-Mitsubishi	111	111	0	13
Toyota-Mazda-Subaru	109	120	-11	10

Примітка: Від'ємне значення розриву означає перевиконання цілі

Джерело: розраховано авторами на основі даних [18]

Таблиця 2

Частка електрифікованих транспортних засобів у продажах провідних пулів у 2024 році

Виробничий пул	BEV(Електромобілі)	PHEV (Плагін-гібриди)	HEV (Повні гібриди)	MHEV (М'які гібриди)
Tesla	100	0	0	0
KG Mobility	37	3	0	0
Volvo-Polestar-Suzuki	27	19	5	47
BMW	22	14	0	33
Mercedes-Benz	18	21	0	36
Volkswagen	12	6	0	13
Hyundai	11	4	20	18
Stellantis	10	4	0	26
Renault-Nissan-Mitsubishi	8	1	23	11
Toyota-Mazda-Subaru	2	5	65	9

Джерело: складено на основі [8]

частки BEV із активним використанням плагін-гібридів як перехідної технології. Такий підхід дозволяє цим компаніям зберігати технологічну гнучкість, поступово скорочуючи вуглецевий слід, водночас не втрачаючи клієнтів, які ще не готові до повного переходу на електромобілі. Стратегія поєднання BEV і PHEV відповідає логіці еволюційного переходу до кліматичної нейтральності без різких структурних зрушень у модельному ряді.

Третій кластер охоплює виробників із консервативною гібридною моделлю розвитку, ключовим представником яких є Toyota у стратегічному альянсі з Mazda та Subaru. Для цього кластеру характерна домінуюча частка повних гібридів (HEV), яка досягає 65%, тоді як частка BEV залишається на критично низькому рівні – близько 2%. Хоча така стратегія забезпечує короткострокову ефективність з точки зору зниження споживання пального та викидів, у довгостроковій перспективі вона може створити суттєві ризики невідповідності «нульовим» кліматичним цілям Європейського Союзу після 2035 року.

Четвертий кластер формують виробники масового сегмента, зокрема Volkswagen та Stellantis, які займають проміжну позицію між радикальною електрифікацією та збереженням традиційних технологій. Вони поступово нарощують обсяги виробництва BEV, однак все ще значною мірою залежать від автомобілів з двигунами внутрішнього згоряння та м'яких гібридів. Така стратегія відображає прагнення мінімізувати фінансові та виробничі ризики переходу, проте водночас уповільнює досягнення повної відповідності довгостроковим цілям глобальної зеленої економіки [8].

Логічним продовженням виділених стратегічних кластерів є поглиблений аналіз конкретних корпоративних стратегій, які на практиці демонструють, яким чином найбільші виробники електроавтомобілів забезпечують досягнення цілей глобальної зеленої економіки (таблиця 3).

У межах дослідження доцільно перейти від узагальненої кластеризації до розгляду окремих кейсів, що ілюструють різні моделі інтеграції екологічних, торговельних і виробничих рішень у глобальному масштабі.

Південнокорейська компанія KG Mobility, яка після банкрутства та зміни власника (раніше SsangYong Motor) фактично перезапустила свою бізнес-модель, у 2024–2025 роках реалізує стратегію прискореної інтеграції в глобальну зелену економіку. Її підхід базується на технологічній кооперації та фокусі на електрифікації модельного ряду. Співпраця з китайськими виробниками, зокрема BYD та Chery, дозволила компанії подолати технологічний розрив і швидко вийти на ринок конкурентоспроможних електромобілів. Використання літій-залізо-фосфатних батарей нового покоління та доступ до сучасних платформ для SUV дало змогу KGM сформувати продуктову лінійку, орієнтовану на вимоги екологічного регулювання та цінову доступність для міжнародних ринків.

Експортна складова стратегії KG Mobility є ключовим елементом її позиціонування в глобальній зеленій економіці. Станом на жовтень 2025 року обсяги експорту компанії досягли найвищого рівня за останні десять років, а частка екологічно чистих автомобілів перевищила третину загального експорту. Активний вихід на ринки Європи та Близького Сходу з моделями електромобілів і гібридів свідчить про прагнення компанії закріпитися в сегменті «доступної електромобільності». Висока частка BEV у європейському пулі не лише знижує регуляторні ризики, пов'язані зі штрафами за викиди, а й формує імідж бренду як учасника глобального енергетичного переходу [10].

На протилежному полюсі за масштабом, але не за стратегічною логікою, перебуває Tesla, чия модель розвитку залишається орієнтиром для всієї галузі. Компанія вибудувала глобальну

Таблиця 3

Характеристика стратегій окремих виробників електроавтомобілів у забезпеченні зеленої економіки

Компанія	Ключовий стратегічний фокус	Основні елементи стратегії	Географія виробництва та експорту	Результати та стратегічний ефект
KG Mobility (KGM)	Технологічна кооперація та експортна експансія	Партнерство з BYD (LFP батареї Blade Battery, гібридні системи) Співпраця з Chery (SUV-платформи) Фокус на BEV та гібридах (Torres EVX, Actyon Hybrid, Musso EV)	Експорт до Німеччини, Туреччини, Ізраїлю; активна присутність на ринках ЄС	Експорт 57 436 авто у 2025 р. (+18%) Частка «зелених» авто – 32,6% Частка BEV у ЄС – 37% Формування іміджу доступного прогресивного бренду
Tesla	Глобальна логістична оптимізація та диверсифікація виробництва	Використання Giga Shanghai як основного експортного хабу Спеціалізація заводів (Berlin – Model Y; Shanghai – Model 3) Гнучке реагування на піковий попит	Китай (експортний хаб), Німеччина (локальний ринок ЄС), Азійсько-Тихоокеанський регіон	Понад 35 000 авто експортовано з Шанхаю у жовтні 2024 р. 1 млн експортованих EV із Шанхаю Підтвердження ролі Китаю як глобальної виробничої бази
Polestar	Адаптація до торговельних бар'єрів та протекціонізму	Диверсифікація виробництва через nearshoring Зменшення залежності від Китаю Використання угод про вільну торгівлю	США (Південна Кароліна), Південна Корея (Пусан), ЄС (Словаччина – з 2028 р.)	Уникнення тарифів до 100% у США та ЄС Підвищення стійкості ланцюгів постачання Відповідь на фрагментацію глобальної торгівлі

Джерело: складено на основі [1-3, 6, 7, 9-15, 18, 19]

виробничо-логістичну мережу, у якій китайська Giga Shanghai виконує роль ключового експортного хабу. Попри запуск виробництва в Європі, саме Шанхайський завод забезпечує гнучкість постачання, покриття пікових попитів і масштабний експорт до Європейського та Азійсько-Тихоокеанського регіонів. Така стратегія підкреслює центральну роль Китаю у глобальних ланцюгах створення доданої вартості для зеленої економіки, навіть у випадку американських транснаціональних корпорацій [6; 17–19].

Стратегія Tesla демонструє, що досягнення цілей глобальної зеленої економіки можливе за рахунок оптимального поєднання регіоналізованого виробництва та глобалізованої логістики. Орієнтація Giga Berlin на європейський ринок і паралельне використання експортного потенціалу Китаю дозволяють компанії мінімізувати регуляторні та торговельні ризики, зберігаючи при цьому високі темпи масштабування електромобільного виробництва.

Інший стратегічний підхід ілюструє бренд Polestar, який функціонує як спільне підприємство Volvo та Geely і змушений адаптуватися до зростання торговельних бар'єрів і протекціоністських тенденцій. Посилення тарифного тиску на електромобілі китайського виробництва в США та Європейському Союзі стало каталізатором диверсифікації виробничої географії компанії. Перене-

сення частини виробництва до США, Південної Кореї та заплановане розміщення потужностей у Європі відображає прагнення Polestar зберегти доступ до ключових ринків без втрати екологічних і технологічних стандартів.

Досвід Polestar засвідчує формування нової тенденції в межах глобальної зеленої економіки – посилення регіоналізації та nearshoring у виробництві електромобілів. Умови фрагментації світової торгівлі змушують навіть високотехнологічні бренди адаптувати свої стратегії, поєднуючи кліматичні цілі з вимогами торговельної безпеки. У сукупності розглянуті кейси підтверджують, що стратегії найбільших виробників електроавтомобілів стають важливим інструментом реалізації цілей глобальної зеленої економіки, трансформуючи не лише автомобільну галузь, а й архітектуру міжнародної торгівлі.

Проведене дослідження стратегій найбільших виробників електроавтомобілів у контексті забезпечення цілей глобальної зеленої економіки дозволяє зробити низку узагальнюючих висновків теоретичного та прикладного характеру.

По-перше, електромобільна галузь на сучасному етапі розвитку виступає не лише технологічним сегментом автомобільної промисловості, а системоутворюючим елементом глобальної зеленої економіки. Стратегії провідних автовиробни-

ків дедалі чіткіше узгоджуються з міжнародними кліматичними зобов'язаннями, регуляторними вимогами щодо скорочення викидів CO₂ та цілями сталого розвитку. Це проявляється у зростанні частки BEV у продажах, трансформації виробничих ланцюгів і переорієнтації інвестиційних потоків на низьковуглецеві технології.

По-друге, аналіз показників відповідності цілям викидів CO₂ за виробничими пулами у 2024 році свідчить про різний рівень готовності автовиробників до посилення екологічних стандартів. Компанії з агресивною електромобільною стратегією (Tesla, Volvo–Polestar, BMW) формують значний «запас міцності», що знижує регуляторні ризики та забезпечує їм стратегічні переваги в середньо- та довгостроковій перспективі. Натомість виробники з мінімальним або нульовим розривом між фактичними та цільовими показниками викидів опиняються в зоні підвищеної вразливості.

По-третє, кластеризація автовиробників за підходами до електрифікації підтверджує наявність кількох моделей інтеграції у глобальну зелену економіку – від радикальної повної електрифікації до консервативної гібридної стратегії. При цьому емпіричні дані засвідчують, що гібридні рішення (HEV, MHEV) мають обмежений потенціал у довгостроковому вимірі та не здатні повною мірою забезпечити досягнення «нульових» кліматичних цілей після 2035 року. Це підвищує значущість стратегій, орієнтованих саме на масштабування BEV.

По-четверте, поглиблений аналіз корпоративних кейсів (KG Mobility, Tesla, Polestar) демонструє, що досягнення цілей глобальної зеленої економіки можливе за різних стратегічних конфігурацій. Технологічна кооперація та експортна експансія (KG Mobility), глобальна оптимізація виробництва і логістики (Tesla), а також регіоналізація й *nearshoring* як відповідь на торговельні бар'єри (Polestar) відображають адаптивність бізнес-моделей до умов фрагментації світової торгівлі та посилення протекціонізму [7; 12; 13].

Висновок із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі. Узагальнюючи, можна стверджувати, що стратегії найбільших виробників електроавтомобілів виступають важливим інструментом реалізації цілей глобальної зеленої економіки, поєднуючи екологічні, виробничі та торговельні рішення у єдину систему. Водночас збереження конкурентоспроможності у майбутньому дедалі більше залежатиме від швидкості масштабування BEV, здатності адаптуватися до змін регуляторного середовища та ефективної інтеграції у транс-

формовані глобальні ланцюги створення доданої вартості.

У результаті проведеного дослідження встановлено, що трансформація глобальної економіки в напрямі сталого розвитку формує нові умови функціонування підприємств, які характеризуються підвищеною турбулентністю, регуляторною жорсткістю та посиленням вимог до екологічної та соціальної відповідальності бізнесу. У таких умовах ділова активність підприємства набуває нових характеристик, що виходять за межі традиційних фінансово-економічних показників і включають інноваційну, інвестиційну, ESG- та ризик-орієнтовану складові.

Аналіз стратегій провідних виробників електромобілів засвідчив, що їхній розвиток базується на комплексному поєднанні технологічних інновацій, декарбонізації виробництва, вертикальної інтеграції ланцюгів постачання, диверсифікації джерел сировини та активного впровадження ESG-принципів. Встановлено, що зелена трансформація у цьому секторі виступає не лише інструментом реалізації цілей глобальної зеленої економіки, а й механізмом зниження стратегічних, технологічних, сировинних та репутаційних ризиків.

Обґрунтовано, що в умовах ризик-орієнтованого середовища зелена стратегія підприємства може розглядатися як чинник активізації його ділової активності через посилення інноваційної діяльності, зростання інвестиційної привабливості, підвищення конкурентоспроможності, зміцнення ринкових позицій, формування довгострокової фінансової стійкості.

Доведено, що інтеграція принципів зеленої економіки в систему стратегічного управління трансформує підходи до оцінювання ділової активності підприємства, доповнюючи їх показниками екологічної ефективності, ESG-рейтингами та індикаторами стійкості ланцюгів постачання.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості адаптації досвіду світових виробників електромобілів до діяльності підприємств інших галузей, зокрема в економіках, що функціонують в умовах воєнних і післявоєнних ризиків. Запропонований підхід дозволяє розглядати зелену трансформацію як стратегічний інструмент управління ризиками та забезпечення довгострокової ділової активності підприємства.

Перспективами подальших досліджень є розробка методичного інструментарію оцінки «зеленої ділової активності» підприємств та формування інтегрального показника її вимірювання з урахуванням галузевої специфіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Педченко Н. С., Стрілець В. Ю., Франко Л. С. Макроконкурентна парадигма інноваційного розвитку національної економіки. *Наукові перспективи*. 2022. № 1(19). С. 351-360. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/1019>
2. Педченко Н. С., Стрілець В. Ю. Державна підтримка розвитку малого підприємництва в умовах євроінтеграційних процесів України : монографія. Полтава: ПУЕТ, 2022. 250 с. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/11897>
3. Стрілець В. Ю. Досвід ТНК у застосуванні інноваційних методів мотивації персоналу (на прикладі компанії «BNP Paribas Group»). *Причорноморські економічні студії*. 2021. № 71. С. 40–47.
4. Стрілець В. Ю., Гаращенко Б. В., Соколовський В. Р. Зелені інновації як каталізатор інноваційних змін в системі управління підприємством. *Науковий вісник ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2023. № 48. С. 76–81.
5. Стрілець В. Ю., Материнко В. О., Сокіл А. А. Посередницькі механізми реконфігурації можливостей цифрових платформ для створення інноваційних бізнес-моделей МСП. *Інфраструктура ринку*. 2023. № 73. С. 101–106.
6. Actual deliveries in Mainland China for the first two months of 2024. URL: https://www.reddit.com/r/teslainvestorsclub/comments/1b9qh1w/actual_deliveries_in_mainland_china_for_the_first/
7. How Europe can avoid becoming the dumping ground for Sino-US. *Transport & Environment*. 2025. URL: <https://www.transportenvironment.org/articles/how-europe-can-avoid-becoming-the-dumping-ground-for-sino-us-cleantech-without-becoming-protectionist>
8. ICCT market spotlight: European market monitor. Cars and vans. 2024. URL: https://theicct.org/publication/european-market-monitor-cars-and-vans-june-2025/?gad_source=1&gad_campaignid=22639629046&gbraid=0AAAAA_pFlecUsYC1EidTCH6gnFbIzYGZC&gclid=Cj0KCQiAo4TKBhDRARIsAGW29bfJ-zPrkcaBSB-CrtVToGSi5fqaxC_bUIW_rD7gcxDkz6O-v_EcFqEaAshWEALw_wcB
9. KG Mobility bets on hybrids as core growth driver in long-term strategy. *The Korea Herald*. 2025. URL: <https://www.koreaherald.com/article/10511420>
10. KGM Accelerates Global Expansion with Successive New Model Launches Following Major German Premiere. URL: <https://en.kg-mobility.com/brand/newsDetail/0000001297>
11. KGM plans to boost EV line-up in collaboration with Chery. 2025. URL: <https://www.just-auto.com/news/kgm-expands-ev-line-up-in-collaboration-with-overseas-partners/>
12. Polestar starts US production to sidestep steep EV tariffs. 2025. URL: <https://subscriber.politicopro.com/article/eenews/2024/08/15/polestar-starts-us-production-to-sidestep-steep-ev-tariffs-00174014>
13. Polestar widens global production locations to include Europe for electric SUV. 2025. URL: <https://www.automotivejournalists.com/ev-and-battery/polestar-widens-global-production-locations-to-include-europe-for-electric-suv-from-2027/179133>
14. Polestar will make new SUVs in Europe starting 2028. *Global Energy News*. 2025. URL: <https://energynews.oedigital.com/mineral-resources/2025/07/03/polestar-will-make-new-suvs-in-europe-starting-2028>
15. Shymanovska-Dianich L.M., Pedchenko N.S., Lozova O.V., Kucher M.M., Steblyuk N.F., Vyshnikina O.V. (2024). Development of food industry enterprises (wine industry) of Ukraine in the conditions of war: challenges and risks in improving the business processes of distribution and sale of products. *Akademichni Vizii*. No. 29 URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/975>
16. Strilets V., Frolov S., Datsenko V., Tymoshenko O. and Yatsko M. State support for the digitalization of SMEs in European countries. *Problems and Perspectives in Management*, 2022. No. 20 (4), p. 290–305. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.20\(4\).2022.22](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.20(4).2022.22)
17. Tesla Shanghai surpasses 1 million EV exports. 2025. URL: <https://english.shanghai.gov.cn/en-Latest-WhatsNew/20241001/ca8a56faa48440afaa550af841182738.html>
18. Tesla's Shanghai Gigafactory exports over 35,000 vehicles in October, marking highest monthly level in two years. *Global Times*. 2025. URL: <https://www.globaltimes.cn/page/202511/1348097.shtml>
19. Which Countries Globally Receive Tesla Exports from Gigafactory Shanghai? ALSETTE. 2025. URL: <https://alsettevs.com/which-countries-globally-receive-tesla-exports-from-gigafactory-shanghai/>

REFERENCES:

1. Pedchenko, N. S., Strilets, V. Yu., & Franko, L. S. (2022). Makrokonkurentna paradyhma innovatsiinoho rozvytku natsionalnoi ekonomiky [Macro-competitive paradigm of innovative development of the national economy]. *Naukovi perspektyvy*, no. 1 (19), pp. 351–360. Available at: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/1019>
2. Pedchenko, N. S., & Strilets, V. Yu. (2022). *Derzhavna pidtrymka rozvytku maloho pidpriemnytstva v umovakh yevrointehratsiinykh protsesiv Ukrainy* [State support for the development of small entrepreneurship in the conditions of European integration of Ukraine]. Poltava: PUET. Available at: <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/11897>
3. Strilets, V. Yu. (2021). Dosvid TNK u zastosuvanni innovatsiinykh metodiv motyvatsii personalu (na prykladi kompanii «BNP Paribas Group») [Experience of TNCs in applying innovative methods of personnel motivation (case of BNP Paribas Group)]. *Prychornomorski ekonomichni studii*, no. 71, pp. 40–47.

4. Strilets, V. Yu., Harashchenko, B. V., & Sokolovskyi, V. R. (2023). Zeleni innovatsii yak katalizator innovatsiinykh zmin v systemi upravlinnia pidpriemstvom [Green innovations as a catalyst of innovative changes in enterprise management system]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, no. 48, pp. 76–81.
5. Strilets, V. Yu., Materynko, V. O., & Sokil, A. A. (2023). Poserednytski mekhanizmy rekonfiguratsii mozhlyvostei tsyfrovoykh platform dlia stvorennia innovatsiinykh biznes-modelei MSP [Intermediary mechanisms for reconfiguring digital platform capabilities to create innovative SME business models]. *Infrastruktura rynku*, no. 73, pp. 101–106.
6. Actual deliveries in Mainland China for the first two months of 2024. (2024). Available at: https://www.reddit.com/r/teslainvestorsclub/comments/1b9qh1w/actual_deliveries_in_mainland_china_for_the_first/
7. Transport & Environment. (2025). *How Europe can avoid becoming the dumping ground for Sino-US cleantech without becoming protectionist*. Available at: <https://www.transportenvironment.org/articles/how-europe-can-avoid-becoming-the-dumping-ground-for-sino-us-cleantech-without-becoming-protectionist>
8. International Council on Clean Transportation (ICCT). (2024). *ICCT market spotlight: European market monitor: Cars and vans*. Available at: <https://theicct.org/publication/european-market-monitor-cars-and-vans-june-2025/>
9. The Korea Herald. (2025). *KG Mobility bets on hybrids as core growth driver in long-term strategy*. Available at: <https://www.koreaherald.com/article/10511420>
10. KG Mobility. (2025). *KGM accelerates global expansion with successive new model launches following major German premiere*. Available at: <https://en.kg-mobility.com/br/brand/newsDetail/0000001297>
11. Just Auto. (2025). *KGM plans to boost EV line-up in collaboration with Chery*. Available at: <https://www.just-auto.com/news/kgm-expands-ev-line-up-in-collaboration-with-overseas-partners/>
12. PoliticoPro. (2025). *Polestar starts US production to sidestep steep EV tariffs*. Available at: <https://subscriber.politicopro.com/article/eenews/2024/08/15/polestar-starts-us-production-to-sidestep-steep-ev-tariffs-00174014>
13. Automotive Logistics. (2025). *Polestar widens global production locations to include Europe for electric SUV from 2027*. Available at: <https://www.automotivelogistics.media/ev-and-battery/polestar-widens-global-production-locations-to-include-europe-for-electric-suv-from-2027/179133>
14. Global Energy News. (2025). *Polestar will make new SUVs in Europe starting 2028*. Available at: <https://energynews.oedigital.com/mineral-resources/2025/07/03/polestar-will-make-new-suvs-in-europe-starting-2028>
15. Shymanovska-Dianich L.M., Pedchenko N.S., Lozova O.V., Kucher M.M., Steblyuk N.F., Vyshnikina O.V. (2024). Rozvytok pidpriemstv kharchovoi promyslovosti (vynorobnoi haluzi) Ukrainy v umovakh viiny: vyklyky ta ryzyky u pytanniah udoskonalennya biznes-protsesiv dystrybutsii i realizatsii produktsii [Development of food industry enterprises (wine industry) of Ukraine in the conditions of war: challenges and risks in improving the business processes of distribution and sale of products]. *Akademichni Vizii*. No. 29. Available at: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/975>
16. Strilets, V., Frolov, S., Datsenko, V., Tymoshenko, O., & Yatsko, M. (2022). State support for the digitalization of SMEs in European countries. *Problems and Perspectives in Management*, no. 20 (4), pp. 290–305. DOI: [https://doi.org/10.21511/ppm.20\(4\).2022.22](https://doi.org/10.21511/ppm.20(4).2022.22)
17. Shanghai Municipal People's Government. (2025). *Tesla Shanghai surpasses 1 million EV exports*. Available at: <https://english.shanghai.gov.cn/en-Latest-WhatsNew/20241001/ca8a56faa48440afaa550af841182738.html>
18. Global Times. (2025). *Tesla's Shanghai Gigafactory exports over 35,000 vehicles in October, marking highest monthly level in two years*. Available at: <https://www.globaltimes.cn/page/202511/1348097.shtml>
19. ALSETTE. (2025). *Which countries globally receive Tesla exports from Gigafactory Shanghai?* Available at: <https://alsettevs.com/which-countries-globally-receive-tesla-exports-from-gigafactory-shanghai/>

Oleh Yaskivets, Yevhen Tarasenko, Poltava University of Economics and Trade. Formation of business activity of the enterprise in a risk-oriented environment: tools of green transformation (using the example of global electric vehicle manufacturers).

Annotation. The purpose of the study disclosure of the features of the formation of business activity of the enterprise in a risk-oriented environment based on green transformation tools (using the example of global manufacturers of electric vehicles). **Research methodology.** The study used a complex of general scientific and special research methods, namely the method of scientific abstraction of analysis and synthesis, induction and deduction and a systemic approach – to consider the enterprise as an open socio-economic system that functions under the influence of environmental, financial and regulatory risks. **Results.** The article highlights the growing relevance of global climate challenges, the tightening of environmental standards, and the transformation of international trade models, all of which contribute to the increasing role of the electric vehicle (EV) industry as one of the key drivers in shaping the global green economy. It is emphasized that electric vehicles are viewed not only as an innovative product of the automotive industry but also as a strategic instrument for reducing greenhouse gas emissions, decreasing dependence on fossil fuels, and enhancing the energy efficiency of transport systems worldwide. In this context, leading EV manufacturers act as active agents in achieving sustainable development goals, influencing structural shifts in global value chains and international competition. The study identifies strategic clusters of automotive manufacturers that reflect different approaches to electrification and adaptation to the requirements of the global green economy. The first cluster consists of manufacturers oriented toward a fully electric development model and an accelerated energy transition. The second cluster includes premium-segment manufacturers characterized by a high share of battery electric vehicles (BEVs) combined with the active

use of plug-in hybrids as a transitional technology. This approach enables companies to maintain technological flexibility, gradually reduce their carbon footprint, and retain customers who are not yet ready for a complete shift to electric mobility. The third cluster comprises manufacturers following a conservative hybrid development model, where full hybrids dominate the product portfolio. The fourth cluster includes mass-market manufacturers occupying an intermediate position between radical electrification and the preservation of traditional technologies.

Practical significance of the research results. It is proposed to consider the electric vehicle industry not merely as a technological segment of the automotive sector, but as a system-forming element of the global green economy. This industry must be prepared for the strengthening of environmental standards and for the implementation of various models of integration into the global green economy – ranging from radical full electrification to conservative hybrid strategies and diverse strategic configurations.

Keywords: business activity of the enterprise, formation, risk-oriented environment, green economy, instruments, transformation, strategic adaptability, electric vehicle industry.

Стаття надійшла: 02.01.2026

Стаття прийнята: 16.01.2026

Стаття опублікована: 30.01.2026