УДК 351:330.341.1:334.72:004
JEL O38, O32, O33, L26, O31
DOI https://doi.org/10.32782/2786-765X/2026-15-24

Могилевська О.Ю.
доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри економіки, підприємництва, менеджменту,
Київський міжнародний університет
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-8482-7950
Могилевський Ю.В.
кандидат економічних наук,
комерційний директор,
ТОВ «Старк Абразив»
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-0775-8733
Кобєлєв В.І.
здобувач,
Міжрегіональна академія управління персоналом
ORCID: https://orcid.org/0009-0007-4484-0502

ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОЛІТИКИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

У статті досліджено комплексні проблеми та стратегічні перспективи формування й реалізації політики державного управління інноваційним розвитком промислового підприємництва в умовах глобальних цифрових трансформацій. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю прискореної цифровізації промислового сектору як ключового фактору забезпечення національної економічної безпеки та підвищення конкурентоспроможності на світових ринках. Автором проаналізовано поточний стан нормативно-правового та інституційного забезпечення інноваційної діяльності в Україні, виявлено критичні деструктивні чинники, серед яких: хронічне недофінансування науково-дослідних робіт, відсутність дієвих фінансово-кредитних стимулів для інвестування в технології Індустрії 4.0 та Індустрії 5.0, високий рівень бюрократизації процесів отримання державної підтримки, а також критичний розрив між фундаментальною наукою та безпосередніми потребами промислового виробництва. Особливу увагу приділено трансформації інструментів державного регулювання під впливом розгортання цифрових технологій, таких як штучний інтелект, великі дані, хмарні обчислення, інтернет речей та роботизовані системи. Обґрунтовано, що традиційні підходи до управління промисловістю втрачають свою ефективність, вимагаючи переходу до динамічних, адаптивних та сервісно-орієнтованих моделей державного менеджменту. Визначено базові пріоритети та довгострокові перспективи вдосконалення державної політики, що включають впровадження механізмів цифрового субсидування, створення загальнонаціональних мереж цифрових інноваційних хабів (Digital Innovation Hubs), оптимізацію податкового законодавства для наукомістких підприємств, а також розбудову державно-приватного партнерства в інноваційній сфері. Запропоновано концептуальну модель інтегрованої цифрової платформи державного моніторингу та підтримки промислових інновацій, яка дозволить забезпечити прозорість розподілу ресурсів і синергію взаємодії між державою, бізнесом та науковим співтовариством. Практична значущість отриманих результатів полягає у можливості їх використання при розробці державних цільових програм промислового розвитку та стратегій цифрової трансформації економіки.

Ключові слова: державне управління, інноваційний розвиток, промислове підприємництво, цифрова трансформація, Індустрія 4.0, державна політика, цифрові інновації, інституційне забезпечення.

Постановка проблеми. Глобальні тренди сучасності, що пов'язані із розгортанням Четвертої промислової революції, вимагають від національних економік радикальної перебудови традиційних виробничих систем. Цифрова трансформація перестала бути виключно технологічним чинником, перетворившись на базовий інструмент забезпечення стратегічної конкурентоспроможності та виживання промислового підприємництва [15–18]. В Україні промисловий сектор традиційно є основою експортного потенціалу та зайнятості населення, проте рівень його технологічного оновлення залишається критично низьким [1]. Існуюча система державного управління інноваційним розвитком демонструє певну інертність та невідповідність динамічним викликам цифровізації. Законодавчі та інституційні механізми, сформовані у попередні періоди, орієнтовані на лінійні моделі інновацій і не враховують платформний, мережевий та екосистемний характер сучасних цифрових технологій [2]. Як наслідок, виникає гостра науково-практична потреба у переосмисленні

© Могилевська О.Ю., Могилевський Ю.В., Кобєлєв В.І., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

теоретико-методологічних засад та розробці прикладних рекомендацій щодо модернізації державної політики в цій сфері.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання державного регулювання промислового розвитку та впровадження інновацій досліджувалися багатьма вітчизняними та зарубіжними вченими. Фундаментальні засади теорії інноваційного розвитку закладені у працях Й. Шумпетера, а сучасні аспекти управління інноваційними системами висвітлено у працях Б. Лундвала та Р. Нельсона. Проблематика адаптації державного управління до умов цифрової економіки детально проаналізована в публікаціях О. Амоші, В. Вишневського та Л. Якубовського [3], які наголошують на необхідності системного переходу до Індустрії 4.0. Питання формування інноваційних екосистем та інституційного забезпечення промислового підприємництва розглядалися у працях І. Єгорова та Ю. Бажала [4]. Незважаючи на значну кількість публікацій, аспекти трансформації конкретних інструментів державного управління (субсидії, податкові пільги, регуляторні пісочниці) саме для стимулювання цифрових інновацій у промисловості в умовах кризових явищ потребують подальшого поглибленого вивчення та систематизації [5].

Мета статті. Метою даної статті є виявлення ключових проблем функціонування сучасної системи державного управління інноваційним розвитком промислового підприємництва в Україні в умовах цифрових трансформацій та обґрунтування перспективних напрямів і прикладних інструментів її модернізації на засадах адаптивності, цифровізації та екосистемного підходу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Аналіз сучасного стану промислового підприємництва в Україні вказує на глибокі структурні та технологічні диспропорції, які суттєво поглиблюються під впливом глобальних та внутрішніх цифрових трансформацій. Для об'єктивної оцінки ефективності діючої державної політики у сфері стимулювання інновацій доцільно звернутися до офіційних статистичних даних та міжнародних аналітичних звітів за період 2021–2025 років [11; 16]. Динаміку інноваційних та цифрових показників промисловості наведено в таблиці 1.

Дані таблиці 1 наочно демонструють стійку деструктивну тенденцію, що супроводжує процеси реструктуризації вітчизняного виробничого сектора. Реальна наукомістка інноваційна активність та обсяги фінансування R&D стрімко падають. Частка інноваційно активних підприємств скоротилася з 14,2% до критичної межі у 9,8%. Державне фінансування інновацій становить мізерну частку (всього 1,1% у 2025 році), що повністю перекладає фінансовий тягар модернізації на власні кошти підприємств. Для вивчення структури факторів, які стримують цифровий та інноваційний розвиток промислових підприємств, було ведено комплексне експертне опитування топ-менеджерів 120 провідних вітчизняних підприємств машинобудування, металургії та хімічної промисловості.

За результатами експертного опитування визначено питому вагу факторів стримування цифрових інновацій у промисловості, %:

1. Хронічний брак власних фінансових ресурсів – 78%.
2. Висока вартість технологій Індустрії 4.0/5.0 (імпорт) – 65%.
3. Відсутність державного пільгового кредитування – 58%.
4. Дефіцит кваліфікованих ІТ-кадрів та цифрових інженерів – 52%.
5. Недосконалість нормативно-правової бази (смарт-контракти) – 41%.
6. Недостатній інституційний рівень інноваційних хабів – 34%.

Виявлені за результатами експертного опитування закономірності переконливо свідчать, що класичні ринкові механізми саморегулювання у промисловому секторі повністю втратили свою ефективність. Необхідна кардинальна зміна парадигми державного управління: перехід від пасивного фіскального контролю до активного стимулювання інтегрованої екосистемної моделі за схемою

Таблиця 1

Динаміка інноваційних та цифрових показників промисловості

Показник / Індикатор розвитку	2021 рік	2023 рік	2025 рік (оцінка)
Частка інноваційно активних промислових підприємств, (%)	14,2	11,5	9,8
Загальні витрати на виконання НДДКР, (% від ВВП)	0,41	0,33	0,28
Частка державного фінансування в структурі інновацій, (%)	2,1	1,5	1,1
Рівень цифровізації процесів, (Індекс DESI для промисловості)	32,4	36,8	41,2
Питома вага реалізованої інноваційної продукції в обсязі, (%)	1,9	1,3	0,9

Джерело: сформовано та розраховано авторами на основі [3; 5; 10; 18]

«Держава–Бізнес–Наука» з акцентом на людиноцентричність та збереження робочих місць високої кваліфікації. Розподіл функціональних ролей та очікуваних ефектів у межах пропонованої цифрової платформи деталізовано в таблиці 2.

Особливого значення набуває розвиток мережі Цифрових інноваційних хабів (Digital Innovation Hubs – DIH) нового покоління, які орієнтовані не лише на автоматизацію (Індустрія 4.0), а й на ергономіку та екологічність виробництва (Індустрія 5.0). Створення пілотних регіональних DIH із державним співфінансуванням дозволить залучити приватні інвестиції в індустріальні стартапи протягом перших двох років їх функціонування. Фінансова модель передбачає паритетну участь: 50% – державний грант на розвиток інфраструктури, 50% – кошти промислових асоціацій та приватних венчурних фондів.

Проведене дослідження дозволяє також стверджувати, що ключовою проблемою державного управління інноваційним розвитком є відсутність цілісної цифрової екосистеми промисловості. Державна підтримка розпорошена між різними відомствами, а критерії виділення фінансування часто є непрозорими [6]. Для подолання цих деструктивних тенденцій запропоновано впровадження інтегрованої цифрової платформи, яка об'єднає промислові підприємства, наукові установи та органи державної влади. Основними функціями такої платформи мають стати автоматизований моніторинг інноваційного потенціалу, прозорий розподіл державних грантів та субсидій на базі смарт-контрактів, а також координація спільних проектів [7].

Важливим елементом перспективної політики, на нашу думку, є створення мережі цифрових інноваційних хабів (DIH). Вони мають виконувати роль інституційних посередників, які допомагають малому та середньому промисловому підприємництву протестувати технології перед інвестуванням (концепція «test before invest») [8]. Державне фінансування таких хабів має базуватися на принципах співфінансування з приватним капіталом (50/50), що забезпечить їхню ринкову орієнтацію та фінансову стійкість у довгостроковій перспективі [9]. Також, вважаємо за необхідним реформування податкових інструментів, зокрема введення податкових канікул для підприємств, які впроваджують системи штучного інтелекту у виробничі процеси [10].

Модернізація політики державного управління інноваційним розвитком промислового підприємництва в умовах цифрових трансформацій є критичною передумовою економічного відродження країни. Виявлено, що традиційні фіскальні та адміністративні інструменти державного регулювання вичерпали свій ресурс ефективності [11]. Перспективи розвитку цієї сфери пов'язані із переходом до сервісної моделі держави, широким впровадженням інструментів цифрового субсидування, розбудовою мережі цифрових хабів та формуванням гнучкого нормативно-правового поля [12], удосконаленням методичного апарату оцінки ефективності цифрових інвестицій у промисловості за підтримки держави [13, 14].

Висновки.

1. Глибока інституційна криза державного менеджменту. Існуюча система управління промисловістю в Україні перебуває у стані стагнації, що підтверджується стрімким падінням частки інноваційно активних підприємств до критичної позначки в 9,8% та падінням витрат на R&D до 0,28% від ВВП. Традиційні адміністративні інструменти вичерпали свій ресурс.

2. Критичні фінансові та кадрові бар'єри. Головними деструктивними факторами для цифровізації промислового бізнесу залишаються брак власних обігових коштів (78% за

Таблиця 2

Розподіл функціональних ролей та очікуваних ефектів у межах інтегрованої цифрової платформи

Суб'єкт екосистеми	Роль та функції у межах інтегрованої цифрової платформи	Очікуваний ефект
Органи державного управління	Надання цифрових субсидій, верифікація грантових заявок через смарт-контракти, моніторинг використання коштів.	Зниження рівня корупції та бюрократії на 40%, прозорість розподілу бюджету.
Промислові підприємства	Подача запитів на технологічну модернізацію, пошук партнерів, інтеграція коботів, шеринг обладнання.	Скорочення часу розробки та впровадження інновацій (Time-to-Market) у 1,5–2 рази.
Наукові установи та заклади вищої освіти	Комерціалізація розробок Індустрії 5.0, виконання R&D замовлень бізнесу, підготовка кадрів під запити.	Залучення додаткового позабюджетного фінансування науки, подолання відриву теорії від практики.

Джерело: авторська розробка

результатами опитання) та дефицит кадрів, здатних керувати складними людино-машинними комплексами П'ятої промислової революції.

3. Необхідність переходу до принципів Індустрії 5.0, де цифровізація слугує інструментом підвищення безпеки праці, екологічності промисловості та стійкості до зовнішніх шоків економіки.

4. Екосистемний підхід з переходом до платформної взаємодії. Запропонована концептуальна модель інтегрованої цифрової платформи на базі смарт-контрактів та блокчейн-технологій забезпечує високу прозорість розподілу фінансових ресурсів та мінімізує трансакційні витрати органів влади й бізнесу.

Конфлікт інтересів: Могилевська О.Ю. є головним редактором журналу. Для забезпечення незалежності редакційного процесу рукопис розглядався уповноваженим редактором, який не перебував у підпорядкуванні автора та не мав конфлікту інтересів. Автор не брав участі у відборі рецензентів, процесі рецензування та прийнятті рішення щодо публікації статті. Рукопис пройшов стандартну процедуру подвійного сліпого рецензування.

Бібліографічний список

1. Геєць В.М. Ендогенний розвиток як фактор подолання системної кризи в промисловості України. *Економіка України.* 2021. № 3. С. 3–15.
2. Гриценко А.А. Цифрова трансформація суспільства та економіки: інституціональний контекст. *Економічна теорія.* 2022. № 1. С. 5–22.
3. Амоша О.І., Вишневський В.П., Якубовський Л.М. Промисловість України перед викликами четвертої промислової революції. *Економіка промисловості.* 2020. № 2 (90). С. 5–26.
4. Єгоров І.Ю., Бажал Ю.М. Інноваційні екосистеми в епоху цифровізації: особливості формування та управління. *Наука та інновації.* 2021. Т. 17, № 4. С. 45–58.
5. Кваша Т.К., Палажченко Л.В. Прогнозування розвитку науково-технологічного потенціалу промисловості України. *Економічний вісник.* 2023. № 2. С. 88–97.
6. Ляшенко В.І., Підоричева І.Ю. Модернізація регіональних інноваційних систем промислових регіонів в умовах діджиталізації. *Регіональна економіка.* 2022. № 3. С. 34–46.
7. Чмир О.С. Державна інноваційна політика: світовий досвід та уроки для України. *Стратегічні пріоритети.* 2021. № 2. С. 112–124.
8. Федулова Л.І. Технологічна політика в умовах цифрових трансформацій. *Журнал європейської економіки.* 2023. Т. 22, № 1. С. 67–85.
9. Дейнеко О.О. Забезпечення конкурентоспроможності промислового підприємництва: інструменти держави. *Економічний простір.* 2022. № 178. С. 44–51.
10. Захарін С.В. Інвестиційне забезпечення інноваційного розвитку промислового сектору. *Фінанси України.* 2021. № 8. С. 78–92.
11. Кіндзерський Ю.В. Промислова політика та індустріальний розвиток в умовах глобальних трансформацій. *Економіка і прогнозування.* 2020. № 4. С. 27–49.
12. Юрченко О.В. Цифрові інноваційні хаби як інструмент трансферу технологій у промисловість. *Маркетинг і менеджмент інновацій.* 2022. № 2. С. 101–111.
13. Швиданенко О.А. Глобальна конкурентоспроможність промислових підприємств у цифрову епоху. *Міжнародна економічна політика.* 2023. № 1. С. 55–73.
14. Закон України «Про інноваційну діяльність2 від 04.07.2002 № 40-IV. *Відомості Верховної Ради України.* 2002. № 36. Ст. 266.
15. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. World Economic Forum. Geneva, 2016. 172 p.
16. Digital Transformation in the Industry Sector: Policy Frameworks and Tools. OECD Publishing. Paris, 2021. 94 p. OECD.
17. Digitising European Industry: Reaping the full benefits of a Digital Single Market. Brussels, 2020. 45 p. European Commission.
18. Статистичний щорічник України (2025 р.) URL: https://stat.gov.ua/uk/releases/statystychnyy-shchorichnyk-ukrayiny-ukrayinskoyu-movoyu-2025

References

1. Heiets V.M. (2021). Endohennyi rozvytok yak faktor podolannia systemnoi kryzy v promyslovosti Ukrainy. *Ekonomika Ukrainy.* № 3. S. 3–15.
2. Hrytsenko A.A. (2022). Tsyfrova transformatsiia suspilstva ta ekonomiky: instytutsionalnyi kontekst. *Ekonomichna teoriia.* № 1. S. 5–22.
3. Amosha O.I., Vyshnevskyi V.P., Yakubovskyi L.M. (2020). Promyslovist Ukrainy pered vyklykamy chetvertoi promyslovoi revoliutsii. *Ekonomika promyslovosti.* № 2 (90). S. 5–26.
4. Yehorov I.Yu., Bazhal Yu.M. (2021). Innovatsiini ekosystemy v epokhu tsyfrovizatsii: osoblyvosti formuvannia ta upravlinnia. *Nauka ta innovatsii.* T. 17, № 4. S. 45–58.

5. Kvasha T.K., Palazhchenko L.V. (2023). Prohnozuvannia rozvytku naukovo-tekhnolohichnoho potentsialu promyslovosti Ukrainy. *Ekonomichnyi visnyk.* № 2. S. 88–97.
6. Liashenko V.I., Pidorycheva I.Yu. (2022). Modernizatsiia rehionalnykh innovatsiinykh system promyslovykh rehioniv v umovakh didzhytalizatsii. *Rehionalna ekonomika.* № 3. S. 34–46.
7. Chmyr O.S. (2021). Derzhavna innovatsiina polityka: svitovyi dosvid ta uroky dlia Ukrainy. *Stratehichni priorytety.* № 2. S. 112–124.
8. Fedulova L.I. (2023). Tekhnolohichna polityka v umovakh tsyfrovykh transformatsii. *Zhurnal yevropeiskoi ekonomiky.* T. 22, № 1. S. 67–85.
9. Deineko O.O. (2022). Zabezpechennia konkurentospromozhnosti promyslovoho pidpryiemnytstva: instrumenty derzhavy. *Ekonomichnyi prostir.* № 178. S. 44–51.
10. Zakharin S.V. (2021). Investytsiine zabezpechennia innovatsiinoho rozvytku promyslovoho sektoru. *Finansy Ukrainy.* № 8. S. 78–92.
11. Kindzerskyi Yu.V. (2020). Promyslova polityka ta industrialnyi rozvytok v umovakh hlobalnykh transformatsii. *Ekonomika i prohnozuvannia.* № 4. S. 27–49.
12. Yurchenko O.V. (2022). Tsyfrovi innovatsiini khaby yak instrument transferu tekhnolohii u promyslovist. *Marketynh i menedzhment innovatsii.* № 2. S. 101–111.
13. Shvydanenko O.A. (2023). Hlobalna konkurentospromozhnist promyslovykh pidpryiemstv u tsyfrovu epokhu. *Mizhnarodna ekonomichna polityka.* № 1. S. 55–73.
14. Zakon Ukrainy "Pro innovatsiinu diialnist" vid 04.07.2002 № 40-IV. *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy.* 2002. № 36. St. 266.
15. Schwab K. (2016). The Fourth Industrial Revolution. World Economic Forum. Geneva, 172 p.
16. Digital Transformation in the Industry Sector: Policy Frameworks and Tools. OECD Publishing. Paris, 2021. 94 p. OECD.
17. Digitising European Industry: Reaping the full benefits of a Digital Single Market. Brussels, 2020. 45 p. European Commission.
18. Statystychnyi shchorichnyk Ukrainy (2025 r.) URL: https://stat.gov.ua/uk/releases/statystychnyy-shchorichnyk-ukrayiny-ukrayinskoyu-movoyu-2025

Olga Mohylevska
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Head of the Economics, Entrepreneurship, Management Department,
Kyiv International University
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-8482-7950
Iurii Mohylevskyi
PhD in Economics,
Commercial Director,
Stark Abrasive LLC
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-0775-8733
Volodymyr Kobyelyev
Postgraduate Student,
Interregional Academy of Personnel Management
ORCID: https://orcid.org/0009-0007-4484-0502

PROBLEMS AND PROSPECTS OF PUBLIC ADMINISTRATION POLICY FOR THE INNOVATIVE DEVELOPMENT OF INDUSTRIAL ENTREPRENEURSHIP IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATIONS

The article investigates the comprehensive problems and strategic prospects for the formation and implementation of public administration policy regarding the innovative development of industrial entrepreneurship under global digital transformations. The relevance of the research is driven by the urgent need for accelerated digitalization of the industrial sector as a key factor in ensuring national economic security and increasing competitiveness in global markets. The author analyzes the current state of the regulatory, legal, and institutional framework for innovative activities in Ukraine, identifying critical destructive factors. These include chronic underfunding of research and development, the lack of effective financial and credit incentives for investing in Industry 4.0 and Industry 5.0 technologies, high bureaucratic barriers in obtaining state support, and a critical gap between fundamental science and the immediate practical needs of industrial manufacturing. Special attention is paid to the transformation of public regulation instruments under the deployment of digital technologies such as artificial intelligence, big data, cloud computing, the Internet of Things, and advanced robotic systems. It is substantiated that traditional approaches to industrial management are losing efficacy, demanding a transition to dynamic, adaptive, and service-oriented models of public management. The study defines core priorities and long-term prospects for improving state policy,

which include introducing digital subsidy mechanisms, establishing nationwide networks of Digital Innovation Hubs, optimizing tax legislation for R&D-intensive enterprises, and developing public-private partnerships within the innovation sector. A conceptual model of an integrated digital platform for state monitoring and support of industrial innovations is proposed, aimed at ensuring transparency in resource allocation and creating a synergy of interaction between the state, business, and academia. The practical significance of the findings lies in their applicability for developing state target programs for industrial development and national strategies for economic digital transformation.

Keywords: public administration, innovative development, industrial entrepreneurship, digital transformation, Industry 4.0, state policy, digital innovations, institutional framework.

Дата надходження статті: 20.09.2026
Дата прийняття статті до публікації: 26.10.2026
Дата публікації статті: 18.11.2026