

DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2025-57-6>

УДК 35.078

**Ушкаренко Ю.В.**

*докторка економічних наук, професорка,  
завідувачка кафедри економіки, менеджменту та адміністрування  
Херсонського державного університету  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7231-5277>  
E-mail: [Ushkarenkoj@gmail.com](mailto:Ushkarenkoj@gmail.com)*

## ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

У статті досліджено особливості сучасного державного управління в умовах ринкової економіки з урахуванням стратегічних орієнтирів сталого розвитку України. Проаналізовано теоретичні підходи до регулювання економіки – кейнсіанство, неолібералізм, монетаризм, інституціоналізм – та визначено можливості їх адаптації до національних умов. Обґрунтовано необхідність переходу до результативного управління із застосуванням бюджетування, орієнтованого на результати, що забезпечує ефективний зв'язок між використанням ресурсів і досягненням соціально-економічних та екологічних цілей. Розкрито роль держави як гармонізатора ринкових механізмів, соціальних інтересів та екологічної відповідальності. Наголошено на важливості інституційних реформ, вдосконалення систем моніторингу та інтеграції Цілей сталого розвитку ООН у державну політику України.

**Ключові слова:** державне управління, ринкова економіка, сталий розвиток, бюджетування, орієнтоване на результати, економічна політика, Цілі сталого розвитку.

### Ushkarenko Iuliia. STATE GOVERNANCE IN THE SYSTEM OF ENSURING SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE NATIONAL ECONOMY

The article examines the features of modern public administration in a market economy, taking into account the strategic guidelines of sustainable development in Ukraine. The purpose of the study is to analyze the specifics of contemporary public administration under market economy conditions, with regard to the strategic priorities of sustainable development in Ukraine, particularly through the lens of results-based management and performance-oriented budgeting (POB). Theoretical approaches to economic regulation – Keynesianism, neoliberalism, monetarism, and institutionalism – are analyzed, as well as their adaptation to the national context. The necessity of transitioning to results-oriented public administration is substantiated, with performance-based budgeting identified as a key tool that effectively links budgetary resources to the achievement of specific socio-economic and environmental outcomes. The role of the state in ensuring the harmonization of market mechanisms, social interests, and environmental responsibility is explored. It is determined that the successful implementation of the UN Sustainable Development Goals (SDGs) at the national level requires institutional reforms, improved monitoring systems, and the integration of environmental and social indicators into public policy. A systematization of public regulation methods within a macroeconomic approach is presented, supplemented by examples of their application in Ukraine and their connection to the SDGs. The article includes an analysis of current research, Ukrainian legislation, and international experience, making it a contribution to the scientific discourse on the modernization of public administration in the context of transformation. In the current conditions, the Ukrainian model of public administration should focus not only on economic growth but also on sustainable development as a comprehensive strategy. This requires: a transition to results-based management; the implementation of POB considering environmental and social indicators; the synergy of market mechanisms and targeted state regulation; active public participation in governance processes. Only under these conditions will the state be able to fulfill its role as a guarantor of economic stability, social justice, and environmental security – the key components of sustainable development in Ukraine.

**Key words:** public administration, market economy, sustainable development, results-based budgeting, economic policy, Sustainable Development Goals.

**Постановка проблеми.** Сучасна українська економіка є класичним прикладом змішаної ринкової системи, де держава виступає одночасно як суб'єкт господарювання та суб'єкт управління. У контексті повномасштабної війни, постконфліктного відновлення, євроінтеграційних зобов'язань та глобальних екологічних викликів, модель державного управління потребує фундаментальної трансфор-

мації. Традиційні механізми регулювання – податкова політика, державні витрати, монетарне регулювання – залишаються актуальними, але вони повинні бути інтегровані в систему стратегічного управління, спрямовану на досягнення Цілей сталого розвитку (ЦСР), зокрема таких, як зелена енергетика, економічне зростання, відповідальне споживання та кліматичні дії.

У цих умовах ключовим стає перехід від управління процесами до управління результатами, що передбачає не лише економічну ефективність, а й соціальну справедливність та екологічну відповідальність. Саме ця триєдина основа і формує концептуальну базу державного управління в умовах сталого розвитку в Україні.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Сучасні українські та міжнародні дослідження активно розглядають взаємозв'язок між державним управлінням і сталістю розвитку. У міжнародному контексті значний внесок у розуміння ролі держави в епоху сталого розвитку зробили дослідження ОЕСР і Всесвітнього банку, які підкреслюють необхідність переходу до результативного управління, орієнтованого на цілі сталого розвитку ООН (ЦСР) [8]. Країни-члени ОЕСР впроваджують Budgeting for Sustainable Development, що поєднує бюджетування, орієнтоване на результати (БОР) із екологічними та соціальними індикаторами. Українські дослідники звертають увагу на виклики, пов'язані з впровадженням БОР у постконфліктних умовах, слабкістю системи моніторингу та недостатнім зв'язком між бюджетними рішеннями і стратегічними цілями [2, 3, 5].

Незважаючи на наявність окремих досліджень, у науковому дискурсі все ще не вистачає комплексного підходу, який би узагальнював теоретичні підходи, інструменти державного регулювання та практику їхнього застосування в Україні в умовах сталого розвитку. Саме цьому присвячена дана стаття.

**Метою статті** є аналіз особливостей сучасного державного управління в умовах ринкової економіки з урахуванням стратегічних орієнтирів сталого розвитку в Україні, зокрема через призму результативного управління та бюджетування, орієнтованого на результати.

**Виклад матеріалу дослідження та його основні результати.** У світовій економічній думці існує кілька ключових напрямів щодо ролі держави в економіці:

– Кейнсіанство та некейнсіанство акцентують увагу на антициклічному регулюванні та стимулюванні сукупного попиту через державні витрати, податкову політику та інвестиції. У випадку України цей підхід може бути ефективним у періоди криз, але потребує фіскальної дисципліни та контролю над дефіцитом бюджету. Зокрема, Національна програма відновлення «Україна – держава, яка працює»

передбачає державні інвестиції в інфраструктуру, освіту та ВПО, що прямо відповідає кейнсіанській ідеї стимулювання ефективного попиту.

– Неолібералізм пропонує мінімізацію державного втручання, створення конкурентного середовища та захист прав власності. Цей підхід є актуальним для України в контексті дерегуляції, боротьби з корупцією та вдосконалення інституцій ринку. Неоліберальна модель була реалізована в Німеччині після Другої світової війни через «соціальну ринкову економіку» Л. Ерхарда. У сучасній Україні цей підхід проявляється у дерегуляції бізнесу, цифровізації держпослуг (наприклад, Дія) та спрощенні податкового кодексу.

– Монетаризм зосереджується на стабільності грошової маси та інфляційному таргетуванні. Монетаризм активно використовує Національний банк України, який з 2016 року перейшов до інфляційного таргетування – стратегії, започаткованої у Новій Зеландії у 1990-х і успішно застосованої у Польщі, Чехії та Румунії.

– Інституціоналізм підкреслює роль правил, норм і організацій у формуванні економічної поведінки. Для України це означає потребу вдосконалення правової культури, публічного управління та соціального капіталу. Інституціоналізм знайшов відображення у реформі публічної служби в Естонії, де створена меритократична система підбору кадрів. У Україні аналогічні зусилля здійснюються через Національне агентство з питань державної служби та впровадження конкурентного відбору.

Сучасна держава має переходити від простої виконавчої функції до результативного управління, де центральне місце посідають якість надання послуг, ефективність використання ресурсів і відповідальність перед громадянами – «клієнтами держави» [10, с. 123]. У цьому контексті ключовим інструментом є бюджетування, орієнтоване на результати. Український досвід впровадження БОР, хоча й є неповним, демонструє потенціал цього механізму для покращення цільового використання коштів. БОР передбачає:

– чітке формулювання стратегічних цілей державної політики;

– зв'язок між бюджетними видатками та очікуваними соціально-економічними результатами;

– делегування повноважень виконавчим органам;

– посилення звітності та оцінки ефективності.

Особливо важливим є те, що БОР дозволяє інтегрувати цілі сталого розвитку ООН в національну політику: наприклад, фінансування програм «зеленої» енергетики, цифрової трансформації освіти чи розвитку регіональної інфраструктури може оцінюватися не лише за обсягом видатків, а й за реальним внеском у екологічну сталість, соціальну інтеграцію та економічну конкурентоспроможність.

Впровадження бюджетування, орієнтованого на результати (БОР), є глобальним трендом. Наприклад:

– у Новій Зеландії БОР було запроваджено ще у 1989 році як частину реформи «нового державного управління». Сьогодні майже всі видатки міністерств пов'язані з чіткими показниками результатів.

– у Естонії БОР інтегровано з цифровою платформою e-Estonia, що дозволяє в реальному часі відстежувати ефективність держпрограм.

– в Україні перші кроки з БОР було зроблено з прийняттям Закону

«Про державне бюджетне планування». Зокрема, Міністерство освіти і науки у 2023–2024 роках розробило пілотні програми з індикаторами щодо зростання якості освіти.

На основі аналізу світових підходів та практики України, методи державного регулювання можна систематизувати за макроекономічним принципом – регулювання сукупного попиту та пропозиції. Методи регулювання сукупного попиту представлені у табл. 1.

У табл. 2 представлено методи державного регулювання пропозиції з урахуванням принципів сталого розвитку.

Ці таблиці демонструють, що ефективне державне регулювання в Україні має не лише економічну ціль, а й соціально-екологічну місію, яка втілюється через інтеграцію ЦСР у всі рівні управління.

На основі аналізу теоретичних підходів та української практики запропоновано концептуальну модель інтеграції ЦСР у систему державного управління (рис. 1).

Модель відображає взаємодію трьох рівнів:

Таблиця 1

**Методи регулювання сукупного попиту**

| Напрямок                     | Інструмент                                                 | Україна                                                       | Світ                                                    |
|------------------------------|------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| Бюджетно-податкова політика  | Зростання соціальних видатків, інвестицій у інфраструктуру | Програми відновлення Донбасу, будівництво «єврошляхів»        | Польща – «ІР Вох» для інноваційних компаній             |
|                              | Податкові зниження та пільги                               | Податкові канікули для ветеранів, зниження ЄСВ для ІТ-сектору |                                                         |
| Грошово-кредитна політика    | Інфляційне таргетування, операції на відкритому ринку      | Політика НБУ зі стабілізації гривні                           | Нова Зеландія, Чехія – моделі для НБУ                   |
| Зовнішньоекономічна політика | Регулювання валютного курсу, тарифна політика              | Захист внутрішнього ринку через митні квоти на імпорту        | ЄС – єдиний митний тариф для захисту внутрішнього ринку |

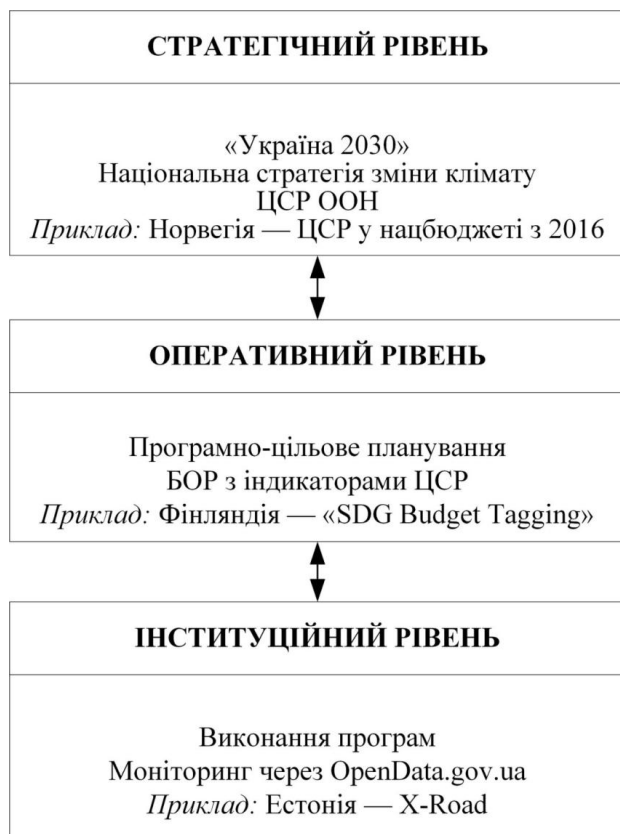
Джерело: складено автором на основі [1, 3, 11, 12]

Таблиця 2

**Методи регулювання пропозиції з урахуванням принципів сталого розвитку**

| Напрямок                | Інструмент                                                               | Україна                                            | Світ                                        | Пов'язані з ЦСР |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|---------------------------------------------|-----------------|
| Інвестиційна політика   | Державні інвестиції, ДПП, податкові пільги для «зелених» проектів        | Проекти «зеленої» енергетики з участю ЕБРР         | Данія – 100% ВДЕ до 2030                    | ЦСР 7, 9        |
| Держзакупівлі           | Закупівлі з урахуванням екологічних критеріїв (green public procurement) | Постанова КМУ № 483 (2022) про екологічні критерії | Франція – 100% «зелених» закупівель до 2025 | ЦСР 12          |
| Розвиток інфраструктури | Будівництво громадського транспорту, «розумних» міст                     | Пілотні проекти у Львові, Харкові, Кропивницькому  | Сінгапур – Smart Nation                     | ЦСР 11          |

Джерело: складено автором на основі [1, 3, 11, 12]



**Рис. 1** Модель інтеграції Цілей сталого розвитку (ЦСР) у державне управління в Україні

Джерело: власні дослідження

1. Стратегічний рівень – формування національних цілей (зокрема, через «Україну 2030»);

2. Оперативний рівень – розробка програм та бюджетів, орієнтованих на результати;

3. Інституційний рівень – реалізація заходів виконавчими органами з моніторингом і звітністю.

Ця модель є циклічною: результати інституційного рівня повертаються у стратегічний на етапі корекції політики.

Особливо важливим у контексті ЦСР є впровадження зеленого бюджетування та екологічної оцінки державних програм. На сьогодні в Україні лише 12% державних програм містять екологічні індикатори [1], що свідчить про значний потенціал для покращення.

Крім того, ключовими викликами залишаються:

- фрагментарність інформаційних систем держорганів;
- недостатня кваліфікація держслужбовців у сфері стратегічного планування;
- слабкий зв'язок між місцевими бюджетами і національними ЦСР.

У той час як Фінляндія, Данія та Нова Зеландія інтегрують ЦСР у кожен етап бюджетного циклу, Україна лише робить перші кроки. Наприклад, у 2024 році Міністерство економіки вперше включило екологічні індикатори у державну програму «Охорона навколишнього середовища», але ці показники поки що не пов'язані з фінансуванням. Між тим, досвід Естонії свідчить: для успіху необхідна єдина інформаційна платформа, де стратегія, бюджет, виконання та звітність працюють як єдиний механізм. Україна має потенціал створити таку систему на базі Єдиного порталу державних послуг та Платформи відкритих даних. Тим не менш, досвід країн ОЕСР свідчить, що успішна реформа можлива за умови послідовності, інституційної підтримки та активної участі громадян.

**Висновки.** У сучасних умовах українська модель державного управління повинна орієнтуватися не лише на економічне зростання, а й на сталий розвиток як комплексну стратегію. Це вимагає:

- переходу до результативного управління;
- впровадження БОР з урахуванням екологічних та соціальних показників;
- синергії ринкових механізмів і цільового державного регулювання;
- активного залучення громадян до процесів управління.

Тільки за таких умов держава зможе виконувати свою роль як гаранта економічної стабільності, соціальної справедливості та екологічної безпеки – ключових компонентів сталого розвитку в Україні.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

- Міністерство екології та природних ресурсів України. Звіт про інтеграцію ЦСР у державне управління. Київ, 2024. 45 с.
- Олешко А.А., Федоряк Р.М., Цалко Т.Р. Державне управління сталим розвитком в умовах коронавірусної кризи. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2020. Вип. 18. С. 71–74.
- Публічне управління та адміністрування в забезпеченні реалізації цілей сталого розвитку: монографія. Н.С. Іванова, Н.С. Приймак, І.А. Карабаза, В.В. Барабанова та ін.; ред. Н.С. Іванова. Кривий Ріг: Вид.ДонНУЕТ, 2021. 162 с. URL: <http://elibrary.donnuet.edu.ua/2325/> (дата звернення: 10.11.2025).
- Becchetti L., Pisani F., Salustri F., and Semplici L. The frontier of Social Impact Finance in the public sector: Theory and two case studies. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 2022. № 93 (4), С. 887–912.
- Grynychuk, N. Performance-Based Program Budgeting in Ukraine (with a Focus on the Local Budget Level). In: de Vries, M.S., Nemec, J., Špaček, D. (eds) *Performance-*

- Based Budgeting in the Public Sector. Governance and Public Management. Palgrave Macmillan, Cham. 2019. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-030-02077-4\\_9](https://doi.org/10.1007/978-3-030-02077-4_9)
6. Kusek, J. Z., & Rist, R. C. (2004). Ten steps to a results-based monitoring and evaluation system: A handbook for development practitioners. The World Bank. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/638011468766181874/pdf/A-handbook-for-development-practitioners-ten-steps-to-a-results-based-monitoring-and-evaluation-system.pdf>
  7. Mamatova, T. V., Chykarenko, I. A., Moroz, E. G., Yepifanova, I. Yu., Kudlaieva, N. V. Management of Enterprises and Organizations under the Conditions of Sustainable Development. *International Journal of Management*, 2020. No. 11 (04), P. 151–159. URL: [https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/29917/Yepifanova\\_IJM\\_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/29917/Yepifanova_IJM_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
  8. OECD. Budgeting for Sustainable Development: Linking Public Finance and SDGs. Paris, 2023. 112 p.
  9. Patton, M. Q. Developmental evaluation: Applying complexity concepts to enhance innovation and use. The Guilford Press. 2011. URL: <https://www.guilford.com/books/Developmental-Evaluation/Michael-Quinn-Patton/9781606238721>
  10. Public Administration for Sustainable Development: Mechanisms and Strategies of State and Regional Administration in the Conditions of War and Reconstruction of Ukraine: Collective Monograph / The general ed. Chechel A., Zharova L., Śleziak M. Kyiv - Bielsko-Biala (Poland): University of Economics and Humanities, 2025. 285 p.
  11. UNDP. (2024). Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment. URL: <https://www.undp.org/ukraine/publications/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment>
  12. WB. (2023). The World Bank and Ukraine: Laying the Groundwork for Reconstruction in the Midst of War. URL: <https://www.worldbank.org/en/results/2023/11/30/the-world-bank-and-ukraine-laying-the-groundwork-for-reconstruction-in-the-midst-of-war>
  - ta administruvannia v zabezpechenni realizatsii tsilei staloho rozvytku: monohrafiia / red. N. S. Ivanova. Kryvyi Rih : Vyd.DonNUET. 162 s. Available at: <http://elibrary.donnueet.edu.ua/2325/> (in Ukrainian)
  4. Becchetti L., Pisani F., Salustri F., and Semplici L. (2022) The frontier of Social Impact Finance in the public sector: Theory and two case studies. *Annals of Public and Cooperative Economics*, no. 93 (4), pp. 887–912.
  5. Grynychuk, N. (2019) Performance-Based Program Budgeting in Ukraine (with a Focus on the Local Budget Level). In: de Vries, M.S., Nemec, J., Špaček, D. (eds) Performance-Based Budgeting in the Public Sector. Governance and Public Management. Palgrave Macmillan, Cham. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-030-02077-4\\_9](https://doi.org/10.1007/978-3-030-02077-4_9)
  6. Kusek, J. Z., Rist, R. C. (2004) Ten steps to a results-based monitoring and evaluation system: A handbook for development practitioners. The World Bank. Available at: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/638011468766181874/pdf/A-handbook-for-development-practitioners-ten-steps-to-a-results-based-monitoring-and-evaluation-system.pdf>
  7. Mamatova, T. V., Chykarenko, I. A., Moroz, E. G., Yepifanova, I. Yu., Kudlaieva, N. V. (2020) Management of Enterprises and Organizations under the Conditions of Sustainable Development. *International Journal of Management*, no. 11 (04), pp. 151–159. [https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/29917/Yepifanova\\_IJM\\_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/29917/Yepifanova_IJM_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
  8. OECD. (2023) Budgeting for Sustainable Development: Linking Public Finance and SDGs. Paris, 112 p.
  9. Patton, M. Q. (2011). Developmental evaluation: Applying complexity concepts to enhance innovation and use. The Guilford Press. Available at: <https://www.guilford.com/books/Developmental-Evaluation/Michael-Quinn-Patton/9781606238721>
  10. Chechel A., Zharova L., Śleziak M. (eds.) (2025) Public Administration for Sustainable Development: Mechanisms and Strategies of State and Regional Administration in the Conditions of War and Reconstruction of Ukraine: Collective Monograph / The general ed. Kyiv-Bielsko-Biala (Poland): University of Economics and Humanities. 285 p.
  11. UNDP. (2024). Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment. Available at: <https://www.undp.org/ukraine/publications/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment> (in Ukrainian)
  12. WB. (2023). The World Bank and Ukraine: Laying the Groundwork for Reconstruction in the Midst of War. Available at: <https://www.worldbank.org/en/results/2023/11/30/the-world-bank-and-ukraine-laying-the-groundwork-for-reconstruction-in-the-midst-of-war>

## REFERENCES:

1. Ministerstvo ekolohii ta pryrodnykh resursiv Ukrainy. Zvit pro intehratsiiu TsSR u derzhavne upravlinnia. Kyiv. (2024). 45 s. (in Ukrainian)
2. Oleshko A. A., Fedoriak R. M., Tsalko T. R. (2020) Derzhavne upravlinnia stalym rozvytkom v umovakh koronavirusnoi kryzy. *Publichne upravlinnia i administruvannia v Ukraini*. Vyp. 18. S. 71–74. (in Ukrainian)
3. Ivanova N. S., Pryimak N. S., Karabaza I.A., Barabanova V. V. ta in. (2021) Publichne upravlinnia

Стаття надійшла: 15.10.2025  
Стаття прийнята: 11.11.2025  
Стаття опублікована: 28.11.2025