

УДК 336.14:35.073.53

DOI <https://doi.org/10.32782/2312-7872.2.2026.14>

Халіна Вероніка Юрїївна

кандидат економічних наук, доцент,
заступник директора ННІ підготовки кадрів вищої кваліфікації,
Харківський національний університет міського господарства
імені О.М. Бекетова

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6753-6414>

БЮДЖЕТНО-ЗАКУПІВЕЛЬНА СИНХРОНІЗАЦІЯ ЯК УМОВА ЕФЕКТИВНОГО ВИКОНАННЯ ДЕРЖАВНОГО ТА МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ

Анотація. У статті досліджено теоретико-методичні засади узгодження бюджетного та закупівельного циклів як умови ефективного виконання державного та місцевих бюджетів. Проблема актуалізується через відокремленість бюджетного і закупівельного планування, виконання договорів, платежів та оцінювання результатів, що створює ризики невикористання асигнувань і недосагнення цілей бюджетних програм. Метою статті є розвиток засад узгодження двох циклів шляхом визначення змісту і ключових контурів їх взаємозв'язку, систематизації бюджетно-закупівельних розривів та обґрунтування інструментів їх виявлення і запобігання. Використано системний і процесний підходи, методи узагальнення, порівняльного та причинно-наслідкового аналізу, моделювання і класифікації. Обґрунтовано доцільність розгляду бюджетного та закупівельного циклів як єдиного результативного ланцюга, що поєднує публічну потребу, цілі бюджетної програми, асигнування, закупівельний план, процедуру, виконання договору, платежі та фактичний результат. Запропоновано трактувати їх узгодження як безперервне забезпечення змістовної, фінансової, часової, операційної та інформаційної відповідності між бюджетними й закупівельними рішеннями. Виокремлено п'ять контурів узгодження: цільово-результативний, фінансово-вартісний, часовий, операційно-договірний та інформаційно-контрольний. Розвинуто поняття бюджетно-закупівельного розриву як невідповідності між взаємопов'язаними етапами, параметрами або результатами двох циклів, що спричиняє затримку чи неможливість закупівлі, непродуктивне використання коштів або недосагнення запланованого результату. Запропоновано оцінювати взаємодію циклів за трьома станами: узгоджений стан, часткова узгодженість і наявність розриву. Практичним інструментом визначено картку бюджетно-закупівельного узгодження, яка забезпечує простежуваність зв'язків між потребою, бюджетною програмою, закупівлею, договором, платежами та результатом. Наукова новизна полягає в удосконаленні методичного підходу до інтеграції двох циклів, виокремленні контурів їх узгодження та формуванні інструментарію діагностування розривів. Практичне застосування результатів сприятиме обґрунтованості бюджетних і закупівельних рішень, своєчасності закупівель та результативності використання коштів.

Ключові слова: публічні закупівлі; бюджетний цикл; закупівельний цикл; виконання державного та місцевих бюджетів; бюджетно-закупівельний розрив; бюджетне планування; ефективність використання бюджетних коштів; публічний фінансовий менеджмент.

Постановка проблеми. Публічні закупівлі є операційним механізмом перетворення бюджетних асигнувань на товари, роботи, послуги та суспільно значущі результати. Тому ефективність виконання державного та місцевих бюджетів не може визначатися лише своєчасністю здійснення видатків або співвідношенням планових і касових показників. Високий рівень касового виконання бюджету не завжди означає належне задоволення публічної потреби, повне виконання договору та досягнення показників бюджетної програми. Водночас затримки у проведенні закупівель можуть спричинити неповне використання бюджетних призначень, перенесення строків виконання договорів і недосагнення запланованих результатів.

Проблема полягає в тому, що бюджетний і закупівельний цикли, будучи функціонально взаємопов'язаними, мають відмінні процедури, строки, фінансові параметри та показники оцінювання. Невідповідність між визначеною потребою, цілями бюджетної програми, бюджетними асигнуваннями, закупівельним планом, строками проведення процедури, виконанням договору та здійсненням платежів утворює бюджетно-закупівельні розриви. Їх наслідком може стати ситуація, за якої формально належне виконання окремих бюджетних і закупівельних процедур не забезпечує досягнення кінцевої мети фінансування.

Міжнародний досвід підтверджує, що наявності бюджетних коштів на момент оголошення закупівлі недостатньо для забезпечення результативності всього процесу. За даними OECD, у 31 із 35 досліджених країн закупівельні плани узгоджуються з бюджетним плануванням, однак лише

18 країн мають механізми узгодження закупівельної звітності зі звітністю про виконання бюджету [1]. Отже, основним завданням є забезпечення безперервного зв'язку між публічною потребою, бюджетним рішенням, закупівельною процедурою, виконанням договору, оплатою та фактично отриманим результатом.

В Україні нормативні передумови такого взаємозв'язку формують принципи ефективності й результативності бюджетної системи, закріплені Бюджетним кодексом України [2], та положення законодавства про публічні закупівлі [3]. Проте недостатньо розробленим залишається цілісний методичний підхід до узгодження бюджетного та закупівельного циклів, визначення видів бюджетно-закупівельних розривів, їхніх наслідків і способів запобігання. Особливої актуальності це набуває в умовах обмеженості публічних фінансів, воєнного стану та необхідності фінансування відновлення, коли результативність закупівлі має оцінюватися не за фактом освоєння коштів, а за її внеском у досягнення цілей бюджетної політики та створення публічної цінності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Взаємозв'язок публічних закупівель і бюджетного процесу у вітчизняних дослідженнях переважно розглядається крізь призму ефективності використання бюджетних коштів, фінансового контролю та результативності закупівель. І. Нинюк характеризує публічні закупівлі як складову державних фінансів та пов'язує їхню ефективність із конкуренцією, прозорістю і контролем виконання договорів [3]. К. Кошкіна досліджує проблеми бюджетного фінансування закупівель, фінансові порушення та відповідальність учасників закупівельного процесу [2]. В. Хомутенко, І. С. Луценко та Д. В. Мотигін обґрунтовують необхідність розмежування максимальної економії, ефективності й результативності та зіставлення очікуваної, договірної й ринкової вартості предмета закупівлі [6]. О. Шалева пропонує систему показників оцінювання закупівельної діяльності, що охоплює економію, конкуренцію, своєчасність процедур і виконання договорів [7]. Зазначені дослідження розкривають окремі фінансові та результативні аспекти закупівель, проте не формують цілісної моделі їх узгодження з етапами бюджетного циклу.

У зарубіжній науковій літературі публічні закупівлі розглядаються як складна система управління ресурсами. П. Шаппер, Ж. Н. Вейга Малта та Д. Гілберт обґрунтовують системний підхід до управління закупівлями, у межах якого мають узгоджуватися вимоги прозорості й підзвітності з ефективністю та результативністю використання ресурсів [15]. Г. Плантінга, Г. Вордейк і А. Доре розкривають стратегічне узгодження як логічний зв'язок між закупівельними рішеннями та цілями вищого рівня [14]. Е. Бойкін, Р. Лофаро, К. МакК'ю та Е. Пріер розмежовують ефективність закупівельного процесу і результативність закупівель та пов'язують їх оцінювання з відповідними рівнями управління [8]. У колективній праці за редакцією К. Піменти та М. Пессоа закупівлі позиціонуються як невіддільна складова публічного фінансового менеджменту, від якої залежать якості бюджетних видатків, фінансова дисципліна та надання публічних послуг [13].

Інституційні засади інтеграції закупівель із публічним фінансовим менеджментом найбільш послідовно викладено в документах OECD та методології MAPS. Рекомендація OECD передбачає поєднання закупівель із бюджетуванням, управлінням фінансами та наданням публічних послуг [12]. У дослідженнях OECD 2025 року встановлено, що узгодження закупівельних планів із формуванням бюджету поширене значно більше, ніж інтеграція закупівельної звітності з виконанням бюджету та середньостроковим фінансовим плануванням [10; 11]. Методологія MAPS виокремлює закупівельне планування і бюджетний цикл, а також фінансові процедури і закупівельний цикл як взаємопов'язані напрями оцінювання. Вона передбачає узгодження планів закупівель із бюджетами, своєчасне виділення коштів, підтвердження їх наявності до початку процедури, контроль платежів і зворотний зв'язок щодо виконання договорів [9].

У наявних дослідженнях окремо аналізуються бюджетне планування, фінансування, закупівельні процедури, виконання договорів і контроль результатів. Недостатньо розробленим залишається методичний підхід, який поєднував би публічну потребу, цілі бюджетної програми, бюджетні асигнування, закупівельний план, процедуру закупівлі, виконання договору, платежі та фактичний результат. Не систематизовано також види бюджетно-закупівельних розривів, їхні наслідки для виконання державного та місцевих бюджетів і показники їх виявлення. Нормативне закріплення бюджетного й закупівельного планування в Україні [1; 4; 5] створює необхідні передумови, однак не замінює методичного забезпечення їх змістовного, фінансового, часового та результативного узгодження. Розв'язання зазначених питань визначає напрям цього дослідження.

Мета статті. Метою статті є розвиток теоретико-методичних засад узгодження бюджетного та закупівельного циклів шляхом визначення змісту і ключових контурів їх взаємозв'язку, систематизації бюджетно-закупівельних розривів та їхніх наслідків, а також обґрунтування способів запобігання таким розривам для підвищення ефективності виконання державного та місцевих бюджетів і досягнення запланованих суспільно значущих результатів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Вихідним положенням дослідження є розуміння публічних закупівель як складової публічного фінансового менеджменту, за допомогою якої бюджетні ресурси перетворюються на товари, роботи, послуги та суспільно значущі результати [13]. Системний підхід передбачає оцінювання закупівель як сукупності взаємопов'язаних управлінських рішень, що мають одночасно відповідати вимогам законності, прозорості, економічності, ефективності та результативності [15]. Відповідно, закупівельний цикл не завершується визначенням переможця або укладенням договору, а охоплює шлях від ідентифікації потреби до перевірки фактичного результату та його впливу на досягнення цілей бюджетної програми.

Бюджетний цикл охоплює планування доходів і видатків, затвердження бюджетних призначень, взяття бюджетних зобов'язань, здійснення платежів, складання звітності й оцінювання результатів. Закупівельний цикл включає визначення потреби, планування закупівлі, розрахунок очікуваної вартості, проведення процедури, укладення та виконання договору, приймання й оплату товарів, робіт або послуг. Отже, ці цикли не функціонують паралельно та незалежно, а перетинаються на кожному етапі використання бюджетних коштів. Необхідність їх інтеграції з бюджетуванням, фінансовим управлінням і наданням публічних послуг закріплена в Рекомендації OECD [12]. В Україні нормативні передумови такого взаємозв'язку формують положення бюджетного та закупівельного законодавства [1; 4; 5].

Водночас нормативного зв'язку між бюджетом і закупівлею недостатньо. Наявність бюджетного призначення дозволяє розпочати закупівлю, але не гарантує, що її предмет, обсяг, строки та очікуваний результат відповідають меті бюджетного фінансування. Аналогічно проведення процедури відповідно до законодавства не підтверджує своєчасності поставки, повноти виконання договору або досягнення показників бюджетної програми, що зумовлює необхідність переходу від формальної координації документів до змістовного узгодження управлінських рішень.

Під узгодженням бюджетного та закупівельного циклів пропонується розуміти системне забезпечення відповідності між публічною потребою, цілями та показниками бюджетної програми, обсягом і строками бюджетного фінансування, параметрами закупівельного плану, умовами проведення процедури й договору, здійсненими платежами та фактично отриманим результатом. Таке узгодження має бути наскрізним і передбачати зворотний зв'язок, за якого інформація про виконання договорів та досягнуті результати використовується під час наступного бюджетного і закупівельного планування.

Логічну послідовність взаємодії бюджетного та закупівельного циклів можна представити таким чином: публічна потреба – ціль бюджетної програми – бюджетні асигнування – план закупівель – закупівельна процедура – договір – поставка та оплата – фактичний результат – оцінювання і зворотний зв'язок. У цій послідовності кожний наступний етап має бути обґрунтований параметрами попереднього, а результати завершених закупівель – впливати на майбутні рішення. Подібне розуміння відповідає концепції стратегічного узгодження, відповідно до якої закупівельні інструменти та рішення повинні бути логічно пов'язані із цілями вищого рівня [14]. При цьому ефективність процесу не може підміняти його результативність: своєчасне проведення процедури та дотримання фінансових обмежень є необхідними, але недостатніми умовами досягнення запланованого результату [7; 8]. Для комплексного дослідження взаємозв'язку бюджетного та закупівельного циклів запропоновано виокремлювати п'ять контурів їх узгодження: цільовий, вартісний, часовий, операційний та контрольний (табл. 1).

Цільове узгодження є визначальним, оскільки встановлює причинний зв'язок між виділенням бюджетних коштів і результатом, для отримання якого вони використовуються. При цьому недостатньо формально віднести закупівлю до певної бюджетної програми. Необхідно визначити, яку саме потребу вона задовольняє, на який показник впливає та яким способом підтверджуватиметься фактичне поліпшення. Такий підхід дає змогу відрізнити фінансування предмета закупівлі від фінансування суспільно значущого результату.

Вартісний контур передбачає, що бюджетне призначення не повинно механічно визначати очікувану вартість закупівлі. Остання має формуватися на основі обґрунтованої потреби, ринкових даних, технічних характеристик і строків виконання. При цьому результати попередніх закупівель повинні використовуватися для уточнення майбутніх бюджетних розрахунків. Зіставлення асигнувань, очікуваної вартості, договірної ціни та фактичних платежів дає змогу виявити дефіцит фінансування і надмірне резервування коштів. За цих умов номінальна економія за результатами процедури є лише одним із показників і не може розглядатися як достатній доказ ефективності використання бюджетних коштів [6].

Таблиця 1 – Контури узгодження комплексного дослідження взаємозв'язку бюджетного та закупівельного циклів

Контур узгодження	Зміст узгодження	Типовий бюджетно-закупівельний розрив	Наслідок та діагностична ознака
Цільовий	Відповідність предмета, обсягу та характеристик закупівлі публічній потребі, цілям і показникам бюджетної програми	Закупівлю передбачено кошторисом, але її результат не пов'язаний із показниками бюджетної програми або не забезпечує належного задоволення потреби	Касове виконання видатків без досягнення запланованого результату; відсутність вимірюваного зв'язку між закупівлею та показником бюджетної програми
Вартісний	Відповідність бюджетних асигнувань, очікуваної вартості, ціни договору, бюджетних зобов'язань і платежів	Обсяг фінансування не відповідає реальній вартості потреби; кошти резервуються надмірно або є недостатніми для виконання договору	Неповне використання призначень, необхідність перерозподілу коштів, виникнення незабезпечених потреб; суттєві відхилення між асигнуваннями, очікуваною та договірною вартістю
Часовий	Узгодження бюджетного календаря зі строками планування, проведення процедури, виконання договору та оплати	Закупівля розпочинається із запізненням, а строки поставки або виконання робіт не відповідають межах бюджетного періоду	Концентрація договорів і платежів наприкінці року, перенесення поставок, невикористання коштів; відхилення фактичних строків від планових
Операційний	Відповідність технічних вимог, умов договору, фактичного обсягу, якості та строків виконання	Зміни договору послаблюють первинні вимоги; приймання не підтверджує фактичного досягнення результату	Оплата товарів, робіт або послуг, які не повністю забезпечують потребу; частка несвоєчасно чи неповністю виконаних договорів, кількість претензій і штрафних санкцій
Контрольний	Узгодження бюджетної, закупівельної та договірної інформації, використання результатів в наступному плануванні	Дані про виконання договору не відображаються у звітності про бюджетну програму або не враховуються під час формування нових планів	Повторення помилок планування, неможливість оцінити кінцевий результат; відсутність повних даних про виконання договорів і досягнення показників

Джерело: сформовано автором на основі [6-12; 14]

Часове узгодження означає, що закупівельний календар має формуватися у зворотній послідовності від дати, коли результат закупівлі повинен бути фактично використаний. Необхідно враховувати тривалість підготовки документації, проведення процедури, можливого оскарження, укладення договору, виробництва або поставки, приймання та оплати. Запізнення на початковому етапі не зникає в подальшому, а переноситься на виконання договору й бюджетні платежі. Саме тому оцінювання своєчасності має здійснюватися не лише за датою оголошення закупівлі, а за дотриманням усіх ключових контрольних строків.

Операційне узгодження забезпечує збереження зв'язку між потребою, умовами закупівлі та фактичним виконанням договору. Контроль має охоплювати юридичне оформлення змін та оцінювання їх впливу на очікувану вигоду, показники бюджетної програми та можливість використання результату за призначенням, що особливо важливо, оскільки ефективність системи закупівель залежить не лише від конкуренції на етапі визначення переможця, а й від якості контролю за виконанням контрактів [3].

Контрольний контур замикає обидва цикли. Методологія MAPS передбачає не лише узгодження планів закупівель із бюджетним плануванням і підтвердження наявності коштів, а й зворотний зв'язок щодо виконання бюджету, великих договорів та своєчасності платежів [9]. Дані OECD показують, що в багатьох країнах закупівельні плани вже пов'язані з формуванням бюджету, однак інтеграція закупівельної звітності з виконанням бюджету та середньостроковим плануванням залишається менш поширеною [10; 11]. Отже, найбільш проблемною ділянкою є не початкова наявність фінансування, а підтримання зв'язку між фінансовими та закупівельними даними до завершення договору й оцінювання результату.

Для характеристики порушення такого зв'язку пропонується використовувати поняття бюджетно-закупівельного розриву. Під ним слід розуміти документально встановлену або фактичну невідповідність між взаємопов'язаними параметрами бюджетного та закупівельного циклів, яка створює ризик несвоєчасного, неповного або нерезультативного використання бюджетних коштів. Водночас не кожне відхилення від первинного плану є розривом. Якщо зміна зумовлена об'єктивним уточненням потреби, своєчасно відображена в бюджетних і закупівельних документах та не знижує очікуваного результату, її доцільно розглядати як адаптивне коригування.

Діагностування узгодженості пропонується здійснювати окремо за кожним із п'яти контурів. До основних показників можуть бути віднесені:

- частка закупівель, для яких визначено зв'язок із конкретною ціллю або показником бюджетної програми;
- відхилення між бюджетними асигнуваннями, очікуваною вартістю, ціною договору та фактичними платежами;
- частка процедур, розпочатих і завершених у заплановані строки;
- частка договорів, виконаних своєчасно, у повному обсязі та з належною якістю;
- частка закупівель, фактичні результати яких відображено у звітності про виконання бюджетних програм;
- частка виявлених відхилень, за якими прийнято та виконано коригувальні рішення.

Для кожного показника може застосовуватися трирівнева оцінка: узгоджено, якщо параметри відповідають один одному та підтверджені даними; частково узгоджено, якщо наявні відхилення не перешкоджають досягненню результату й супроводжуються коригувальними заходами; розрив, якщо невідповідність створює ризик втрати бюджетних коштів, порушення строків або недосягнення результату. Недоцільно механічно компенсувати критичний розрив за одним контуром високими показниками за іншим. Наприклад, своєчасне проведення процедури не усуває відсутності фінансування, а економія коштів не компенсує отримання товару неналежної якості.

Організаційне забезпечення узгодження передбачає спільне планування потреб, бюджетних видатків і закупівель; формування єдиного календаря; розподіл відповідальності між ініціатором закупівлі, уповноваженою особою або закупівельним підрозділом, фінансовою службою та відповідальним за виконання договору; регулярне порівняння планових і фактичних параметрів; оцінювання впливу змін договору на бюджетні показники; використання результатів виконаних закупівель у наступному циклі планування. Такі заходи доповнюють бюджетний і фінансовий контроль [2], зміщуючи його акцент із фіксації порушень на раннє виявлення розривів та запобігання недосягненню результатів.

Таким чином, узгодження бюджетного та закупівельного циклів має розглядатися як безперервний управлінський процес. Запропонована система контурів, типологія бюджетно-закупівельних розривів і їх діагностичні ознаки забезпечують методичну основу для оцінювання того, наскільки закупівельні рішення сприяють своєчасному, повному та результативному виконанню державного і місцевих бюджетів.

Висновки. За результатами дослідження встановлено, що ефективність виконання державного та місцевих бюджетів залежить, перш за все, від узгодженості рішень, які приймаються на всіх етапах бюджетного та закупівельного циклів. Формальне включення закупівлі до річного плану, проведення процедури та використання передбачених коштів самі по собі не гарантують досягнення цілей бюджетної програми і задоволення відповідної публічної потреби. Тому результативність закупівлі має оцінюватися за завершеним причинно-наслідковим ланцюгом.

Обґрунтовано, що узгодження бюджетного та закупівельного циклів доцільно розглядати як безперервний процес забезпечення змістовної, фінансової, часової, операційної та інформаційної відповідності між пов'язаними бюджетними й закупівельними рішеннями. На цій основі запропоновано п'ять контурів узгодження: цільовий, вартісний, часовий, операційний та контрольний. Їх комплексне застосування дає змогу перевести оцінювання закупівель із площини процедурної відповідності та формального освоєння бюджетних коштів у площину досягнення запланованих результатів і створення публічної цінності.

Розвинуто поняття бюджетно-закупівельного розриву, під яким запропоновано розуміти невідповідність між взаємопов'язаними етапами, параметрами або результатами бюджетного та закупівельного циклів, що спричиняє затримку, здорожчання чи неможливість закупівлі, неповне використання бюджетних асигнувань або недосягнення цілей бюджетної програми. Систематизація таких розривів за визначеними контурами дає змогу виявляти першопричини, закладені на етапах визначення потреби, бюджетного та закупівельного планування.

Запропонований підхід передбачає оцінювання стану взаємодії бюджетного та закупівельного циклів за трьома рівнями: узгоджений стан, часткова узгодженість і наявність бюджетно-закупівельного розриву.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням системи кількісних показників та порогових значень для оцінювання рівня бюджетно-закупівельної узгодженості, апробацією запропонованого підходу на даних конкретних головних розпорядників бюджетних коштів і територіальних громад, а також обґрунтування можливостей цифрової інтеграції інформації про бюджетні програми, закупівлі, договори, платежі та досягнуті результати.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бюджетний кодекс України: Закон України від 08.07.2010 № 2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> (дата звернення: 25.07.2026).
2. Кошкіна К. Актуальні проблеми бюджетного фінансування та відповідальності учасників проведення публічних закупівель в Україні. *Економіка та суспільство*. 2022. № 37. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-82> (дата звернення: 24.07.2026).
3. Нинюк І. І. Публічні закупівлі та державні фінанси в Україні. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 9. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15073249> (дата звернення: 24.07.2026).
4. Про публічні закупівлі: Закон України від 25.12.2015 № 922-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text> (дата звернення: 25.07.2026).
5. Про публічні закупівлі: Закон України від 27.05.2026 № 4888-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4888-20#Text> (дата звернення: 25.07.2026).
6. Хомутенко В. П., Луценко І. С., Мотигін Д. В. Критерії оцінювання ефективного використання бюджетних коштів у здійсненні публічних закупівель: теоретико-методичні аспекти. *Економіка. Фінанси. Право*. 2024. № 4. С. 130–134. DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2024.4.27> (дата звернення: 26.07.2026).
7. Шалева О. І. До питання оцінювання ефективності публічних закупівель. *Підприємництво і торгівля*. 2023. № 38. С. 69–77. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-38-09> (дата звернення: 25.07.2026).
8. Boykin E., Lofaro R. J., McCue C., Prier E. Advancing the Practice of Public Procurement Performance Measurement: A Framework for Conceptualizing Efficiency and Effectiveness. *Public Money & Management*. 2025. Vol. 45, No. 4. P. 349–359. DOI: <https://doi.org/10.1080/09540962.2024.2361832> (дата звернення: 25.07.2026).
9. Methodology for Assessing Procurement Systems. 70 p. URL: <https://www.mapsinitiative.org> (дата звернення: 23.07.2026).
10. OECD. Government at a Glance 2025. Paris: OECD Publishing, 2025. Section "Integration of Public Procurement with Public Financial Management". DOI: <https://doi.org/10.1787/0efd0bcd-en> (дата звернення: 23.07.2026).
11. OECD. Implementing the OECD Recommendation on Public Procurement in OECD and Partner Countries: 2020-2024 Report. *OECD Public Governance Reviews*. Paris: OECD Publishing, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1787/02a46a58-en> (дата звернення: 25.07.2026).
12. OECD. Recommendation of the Council on Public Procurement. OECD/LEGAL/0411. Paris, 2015. URL: <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0411> (дата звернення: 24.07.2026).
13. Pimenta C., Pessoa M. (eds.). Public Financial Management in Latin America: The Key to Efficiency and Transparency. Washington, DC: Inter-American Development Bank, 2015. DOI: <https://doi.org/10.18235/0000083> (дата звернення: 25.07.2026).
14. Plantinga H., Voordijk H., Dorée A. Clarifying Strategic Alignment in the Public Procurement Process. *International Journal of Public Sector Management*. 2020. Vol. 33, No. 6/7. P. 791–807. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJPSM-10-2019-0245> (дата звернення: 25.07.2026).
15. Schapper P. R., Veiga Malta J. N., Gilbert D. L. An Analytical Framework for the Management and Reform of Public Procurement. *Journal of Public Procurement*. 2006. Vol. 6, No. 1/2. P. 1–26. DOI: <https://doi.org/10.1108/JOPP-06-01-02-2006-B001> (дата звернення: 25.07.2026).

REFERENCES

1. Biudzhetni kodeks Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 08.07.2010 No. 2456-VI [Budget Code of Ukraine: Law of Ukraine dated July 8, 2010 No. 2456-VI]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> (in Ukrainian).
2. Koshkina K. (2022). Aktualni problemy biudzhetnoho finansuvannia ta vidpovidalnosti uchasnykiv provedennia publichnykh zakupivel v Ukraini [Current problems of budget financing and responsibility of public procurement participants in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and Society], no. 37. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-82> (in Ukrainian).
3. Nyniuk I. I. (2025). Publichni zakupivli ta derzhavni finansy v Ukraini [Public procurement and public finance in Ukraine]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk* [Current Issues in Economic Sciences], no. 9. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15073249> (in Ukrainian).
4. Pro publichni zakupivli: Zakon Ukrainy vid 25.12.2015 No. 922-VIII [On Public Procurement: Law of Ukraine dated December 25, 2015 No. 922-VIII]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text> (in Ukrainian).
5. Pro publichni zakupivli: Zakon Ukrainy vid 27.05.2026 No. 4888-IX [On Public Procurement: Law of Ukraine dated May 27, 2026 No. 4888-IX]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4888-20#Text> (in Ukrainian).
6. Khomutenko V. P., Lutsenko I. S., Motyhin D. V. (2024). Kryterii otsiniuvannia efektyvnoho vykorystannia biudzhetnykh koshtiv u zdiisnenni publichnykh zakupivel: teoretyko-metodychni aspekty [Evaluation criteria of the efficient use of budget funds when performing public procurements: theoretical and methodological aspects]. *Ekonomika. Finansy. Pravo* [Economics. Finances. Law], no. 4, pp. 130–134. DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2024.4.27> (accessed July 26, 2026) (in Ukrainian).
7. Shaleva O. I. (2023). Do pytannia otsiniuvannia efektyvnosti publichnykh zakupivel [On the assessment of public procurement efficiency]. *Pidpriemnytstvo i torhivlia* [Entrepreneurship and Trade], no. 38, pp. 69–77. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-38-09> (accessed July 25, 2026) (in Ukrainian).
8. Boykin E., Lofaro R. J., McCue C., Prier E. (2025). Advancing the Practice of Public Procurement Performance Measurement: A Framework for Conceptualizing Efficiency and Effectiveness. *Public Money & Management*, vol. 45, no. 4, pp. 349–359. DOI: <https://doi.org/10.1080/09540962.2024.2361832>
9. MAPS. (2025). Methodology for Assessing Procurement Systems. 70 p. Available at: <https://www.mapsinitiative.org/en/methodology.html>

10. OECD. (2025). Government at a Glance 2025. Paris: OECD Publishing. Section “Integration of Public Procurement with Public Financial Management”. DOI: <https://doi.org/10.1787/0efd0bcd-en>
11. OECD. (2025). Implementing the OECD Recommendation on Public Procurement in OECD and Partner Countries: 2020–2024 Report. *OECD Public Governance Reviews*. Paris: OECD Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1787/02a46a58-en>
12. OECD. (2015). Recommendation of the Council on Public Procurement. OECD/LEGAL/0411. Paris. Available at: <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0411>
13. Pimenta C., Pessoa M. (eds.). (2015). Public Financial Management in Latin America: The Key to Efficiency and Transparency. Washington, DC: Inter-American Development Bank. DOI: <https://doi.org/10.18235/0000083>
14. Plantinga H., Voordijk H., Dorée A. (2020). Clarifying Strategic Alignment in the Public Procurement Process. *International Journal of Public Sector Management*, vol. 33, no. 6/7, pp. 791–807. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJPSM-10-2019-0245> (accessed July 25, 2026).
15. Schapper P. R., Veiga Malta J. N., Gilbert D. L. (2006). An Analytical Framework for the Management and Reform of Public Procurement. *Journal of Public Procurement*, vol. 6, no. 1/2, pp. 1–26. DOI: <https://doi.org/10.1108/JOPP-06-01-02-2006-B001>

Veronika Khalina

O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

BUDGET–PROCUREMENT SYNCHRONIZATION AS A PREREQUISITE FOR THE EFFICIENT EXECUTION OF STATE AND LOCAL BUDGETS

The article examines the theoretical and methodological foundations for aligning budget and public procurement cycles as a prerequisite for the efficient execution of state and local budgets. The issue is particularly relevant because budget and procurement planning, contract performance, payments, and results assessment often remain disconnected, creating risks of unused budget appropriations and failure to achieve budget programme objectives. The aim of the article is to advance the foundations for aligning the two cycles by defining the content and key dimensions of their interrelationship, systematising budget–procurement gaps, and substantiating tools for their identification and prevention. The study applies system and process approaches, as well as methods of theoretical generalisation, comparative and cause-and-effect analysis, modelling, and classification. The article substantiates the expediency of considering budget and procurement cycles as a single results chain linking a public need, budget programme objectives, budget appropriations, a procurement plan, the procurement procedure, contract performance, payments, and the actual outcome. Their alignment is defined as the continuous assurance of substantive, financial, temporal, operational, and informational consistency between budget and procurement decisions. Five dimensions of alignment are identified: goal-and-results, financial-and-cost, temporal, operational-and-contractual, and information-and-control. The concept of a budget–procurement gap is further developed and defined as a mismatch between the interconnected stages, parameters, or outcomes of the two cycles that causes delays in or prevents procurement, leads to the inefficient use of funds, or results in the failure to achieve the intended outcome. It is proposed to assess the interaction between the cycles according to three states: full alignment, partial alignment, and the presence of a gap. A budget–procurement alignment card is proposed as a practical tool for ensuring the traceability of links between a public need, a budget programme, procurement, a contract, payments, and the outcome achieved. The scientific novelty lies in improving the methodological approach to integrating budget and procurement cycles, identifying the dimensions of their alignment, and developing tools for diagnosing budget–procurement gaps. The practical application of the findings will contribute to better-substantiated budget and procurement decisions, timely procurement, and the efficient use of budget funds.

Keywords: public procurement; budget cycle; procurement cycle; execution of state and local budgets; budget–procurement gap; budget planning; efficient use of budget funds; public financial management.

Дата надходження статті: 15.07.2026

Дата прийняття статті до публікації: 21.08.2026

Дата публікації статті: 18.09.2026