

3. NATO. (2023). Vilnius Summit Communiqué. Issued by NATO Heads of State and Government. URL: <https://www.nato.int/en/about-us/official-texts-and-resources/official-texts/2023/07/11/vilnius-summit-communicue>. (Access date: March 25, 2026)

4. National Audit Office. (2022). The defence equipment plan 2021-2031. UK Parliament House of Commons. URL: <https://www.nao.org.uk/reports/the-equipment-plan-2021-to-2031/>. (Access date: March 25, 2026)

5. U.S. Department of Defense. (2024). Replicator: Accelerating the Deployment of Attributable Autonomous Systems. Official website. URL: <https://www.defense.gov/News/Releases/Release/Article/3507156/deputy-secretary-of-defense-kathleen-hicks-announces-replicator-initiative/> (Access date: March 30, 2026)

УДК 351.86:336.5:355.242.1(4-67НАТО)

Сизов А., канд. екон. наук, доц., пр.н.сп.; Дяченко С., н.сп.

Військовий інститут Київського національного університету імені Тараса Шевченка, Україна

### **ІНСТИТУЦІОНАЛІЗАЦІЯ ПРИНЦИПІВ ДОБРОЧЕСНОСТІ ТА ПРОЗОРОСТІ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ОБОРОННИМИ ЗАКУПІВЛЯМИ: ДОСВІД ДЕРЖАВ-ЧЛЕНІВ НАТО В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ БЕЗПЕКОВОГО СЕРЕДОВИЩА**

*Анотація.* У статті досліджено концептуальні засади та практичні інструменти забезпечення доброчесності, прозорості та підзвітності в системі оборонних фінансів. Проаналізовано еволюцію програми НАТО «Розбудова доброчесності» та її вплив на формування національних антикорупційних стратегій у секторі безпеки. Розглянуто досвід Великої Британії та Італії щодо впровадження механізмів демократичного цивільного контролю та незалежного аудиту оборонних видатків. Особливу увагу приділено аудиту програми F-35 як прикладу виявлення фінансових аномалій. Обґрунтовано, що в умовах стрімкого зростання військових бюджетів посилення інституційного нагляду є критичною умовою ефективності державних інвестицій у національну оборону

*Ключові слова:* оборонні закупівлі, доброчесність, програма НАТО «Розбудова доброчесності», прозорість, фінансовий контроль, країни-члени НАТО, публічні видатки, антикорупційний моніторинг

**Syzov A., Ph.D. (Econ.), Assoc. Prof., Sr.Res.; Dyachenko S., Res.**

Military Institute of Taras Shevchenko National University of Kyiv, Ukraine

### **INSTITUTIONALISING THE PRINCIPLES OF INTEGRITY AND TRANSPARENCY IN DEFENCE PROCUREMENT MANAGEMENT: NATO MEMBER STATES' EXPERIENCE AMIDST THE TRANSFORMATION OF THE SECURITY ENVIRONMENT**

*Abstract.* The article examines the conceptual foundations and practical instruments for ensuring integrity, transparency, and accountability within the defence finance system. It analyses the evolution of the NATO Building Integrity (BI) Programme and its impact on the formation of national anti-corruption strategies in the security sector. The study reviews the experience of the United Kingdom and Italy in implementing mechanisms for democratic civilian oversight and independent auditing of defence expenditure. Special attention is given to the audit of the F-35 programme as an example of detecting financial anomalies. It is substantiated that amidst the rapid increase in military budgets, strengthening institutional oversight remains a critical prerequisite for the effectiveness of state investments in national defence

*Keywords:* defence procurement, integrity, NATO Building Integrity Programme, transparency, financial control, NATO Member States, public expenditure, anti-corruption monitoring

Фундаментом сучасного належного врядування у секторі оборони є триада принципів: прозорість, добросовісність та підзвітність. На відміну від цивільного сектору, оборонні фінанси функціонують у специфічному середовищі, де об'єктивна потреба в секретності часто вступає в конфлікт із вимогою публічного контролю. Міжнародна практика доводить, що закритість процедур і складність ланцюгів постачання створюють сприятливе підґрунтя для корупційних зловживань [1].

Від 2022 року після масштабного вторгнення РФ в Україну, країни Альянсу зіткнулися з викликом: у який спосіб можливо забезпечити швидку модернізацію армій, не допустивши при цьому деградації антикорупційних стандартів.

Центральним вектором формування культури прозорості в Північноатлантичному альянсі (НАТО) стала програма «Розбудова добросовісності» (NATO Building Integrity (BI) Programme), яка є ключовим інструментом забезпечення підзвітності та зниження корупційних ризиків у оборонному секторі. Започаткована у 2007 році як факультативний інструмент, у сучасних умовах вона трансформувалася у наскрізну політику, інтегровану в процеси оборонного планування НАТО [2]. Основна мета програми полягає у зниженні ризиків корупції через розбудову спроможностей оборонних інституцій, а не лише через формальний контроль.

Ця ініціатива забезпечує системний підхід до управління ресурсами, пропонуючи державам-членам та партнерам механізми самооцінки, освітні курси та фахову підтримку для зміцнення інституційної стійкості. В умовах поточної трансформації архітектури безпеки, BI-програма стала фундаментальною частиною стратегії НАТО з підтримання суспільної довіри та ефективного використання зростаючих оборонних бюджетів.

Згідно з положеннями тематичних навчальних планів (Building Integrity Reference Curriculum), засвоєння принципів етики та фінансової дисципліни є обов'язковим як для військового командування, так і для цивільних управлінців [3]. Важливим інструментом тут виступає механізм самооцінювання та подальший експертний огляд (Peer Review), що дозволяють державам виявити критичні вразливості у своїх закупівельних циклах.

Ефективність національних систем оборонних фінансів дедалі частіше оцінюється через зовнішні незалежні метрики. Ключовим серед них є Government Defence Integrity Index, який аналізує ризики у сферах політики, фінансів, кадрів та операцій [4]. Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD) також відіграє вагомий роль, поширюючи стандарти публічної добросовісності на оборонний сектор. Зокрема, йдеться про впровадження електронних систем моніторингу та ризик-орієнтованого підходу до аудиту [5]. Досвід країн НАТО свідчить, що цифровізація оборонних замовлень навіть із дотриманням режимів таємності значно підвищує якість планування та виконання бюджету.

Поглиблений аналіз національних підходів дозволяє констатувати, що Сполучене Королівство Великої Британії та Північної Ірландії демонструє високий рівень інституціоналізації фінансового нагляду в секторі оборони. Управління закупівлями в країні здійснюється через спеціалізоване агентство Defence Equipment and Support (DE&S), діяльність якого характеризується високим ступенем публічної звітності та прозорості контрактних зобов'язань [6]. Ключову роль у цій системі відіграє Національний офіс аудиту (National Audit Office – NAO). На відміну від відомчих ревізорів, цей орган є повністю незалежним від Міністерства оборони та звітує безпосередньо перед Парламентом. Аналіз відповідних звітів показує, що саме незалежний аудит дозволяє вчасно ідентифікувати загрози перевитрат у багатомільярдних проєктах, таких як будівництво авіаносців класу Queen Elizabeth чи масштабна модернізація бронетехніки, забезпечуючи належний контроль за використанням коштів платників податків [7].

Італійський досвід цікавий поєднанням національних безпекових інтересів із жорстким регулюванням Європейського Союзу. Оновлення законодавства про публічні контракти закріпило пріоритет конкурентних процедур. Навіть у випадках, коли застосовуються спеціальні винятки з міркувань безпеки, правова система вимагає чіткого обґрунтування того, що закупівля поза тендером є дійсно необхідною для захисту суверенітету [8]. Це

запобігає зловживанню поняттям державної таємниці для приховування неефективних витрат.

Показовим прикладом реалізації найкращих практик виявлення фінансових аномалій є діяльність Рахункової палати США щодо аудиту програми винищувача п'ятого покоління F-35 Lightning II. У ході багаторічного моніторингу аудиторів виявили критичні розбіжності між запланованою вартістю життєвого циклу літака та фактичними витратами на логістику та технічне обслуговування [8]. Зокрема, було ідентифіковано системну проблему з дублюванням контрактів на за частини та непрозорістю ціноутворення інтелектуальної власності підрядника. Завдяки публічним звітам і слуханням у Конгресі, уряд США змусив виробників переглянути ланцюги постачання та запровадити нову стратегію підтримки спроможностей, що дозволило запобігти неконтрольованому зростанню видатків на суму в кілька мільярдів доларів. Цей кейс став еталонним для країн-партнерів програми, включаючи Велику Британію, продемонструвавши, що навіть у найбільш технологічно складних проєктах зовнішній фінансовий контроль є дієвим механізмом оптимізації бюджету.

Сучасний етап характеризується значним навантаженням на оборонні відомства, оскільки бюджети зростають швидше, ніж інституційна спроможність їх ефективно використовувати. Аналіз попередніх міжнародних операцій підтверджує, що масовані інвестиції без належного нагляду ведуть до інфляції витрат, що зрештою послаблює обороноздатність [9]. Для країн, що здійснюють термінове переозброєння, цей ризик є особливо актуальним. Тенденція щодо розширення публічного доступу до агрегованих даних у сфері оборони є одним із запобіжників, який впроваджується для збереження суспільної довіри до військових витрат.

Трансформація архітектури безпеки вимагає нової якості управління фінансами. Досвід провідних країн НАТО підтверджує, що прозорість не шкодить обороноздатності, а робить її стійкою. Основними трендами розвитку системи оборонних закупівель визначено посилення ролі незалежного зовнішнього аудиту, цифровізацію ланцюгів постачання для забезпечення простежуваності витрат та інтеграцію антикорупційних стандартів безпосередньо у військову освіту.

Для України імплементація зазначених вище підходів є не лише вимогою євроатлантичної інтеграції, а й життєвою необхідністю для забезпечення прозорого та ефективного використання власних та залучених ресурсів.

### **Джерела та література**

1. Transparency International Defence & Security. (2021). Government defence integrity index. URL: <https://ti-defence.org/gdi/>. (Access date: March 14, 2026)
2. NATO. Building integrity. Official Website. URL: <https://www.nato.int/en/what-we-do/partnerships-and-cooperation/building-integrity>. (Access date: March 14, 2026)
3. NATO. (2020). Building integrity reference curriculum. North Atlantic Treaty Organization. URL: <https://www.nato.int/content/dam/nato/webready/documents/building-integrity/201113-BI-Reference-Curriculum-en.pdf>. (Access date: March 14, 2026)
4. OECD. (2024). Public integrity indicators: Defence sector governance. Organisation for Economic Co-operation and Development. URL: <https://www.oecd.org/en/topics/public-integrity.html>. (Access date: March 23, 2026)
5. UK Ministry of Defence. (2024). Defence equipment and support: Annual report and accounts. HM Government. URL: <https://www.gov.uk/government/organisations/defence-equipment-and-support>. (Access date: March 23, 2026)
6. National Audit Office. (2022). The defence equipment plan 2021–2031. UK Parliament House of Commons. URL: <https://www.nao.org.uk/reports/the-equipment-plan-2021-to-2031/>. (Access date: March 23, 2026)
7. NAO Report: The Equipment Plan 2023–2033. URL: <https://www.google.com/search?q=https://www.nao.org.uk/reports/the-equipment-plan-2023-to-2033/>. (Access date: March 26, 2026)

8. U.S. Government Accountability Office. (2023). F-35 Joint Strike Fighter: More Actions Needed to Explain Cost Growth and Improve Accountability. GAO-23-106047. URL: <https://www.gao.gov/products/gao-23-106047>. (Access date: March 26, 2026)
9. SIGAR. (2023). Lessons learned from oversight of security sector assistance. Special Inspector General for Afghanistan Reconstruction. URL: <https://www.sigar.mil/>. (Access date: March 26, 2026)

УДК 336.5:351.86:355.242.1(438)

**Цюкало Л., доктор філософії у галузі фінансів, ст. дослід.**

Військовий інститут Київського національного університету імені Тараса Шевченка, Україна

### **СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ОБОРОННИМИ ЗАКУПІВЛЯМИ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ АРХІТЕКТУРИ БЕЗПЕКИ: ДОСВІД РЕСПУБЛІКИ ПОЛЬЩА**

***Анотація.** У дослідженні проведено аналіз трансформації системи оборонних закупівель Республіки Польща в контексті перебудови архітектури безпеки після 2022 року. Досліджено інституційні зміни, зумовлені прийняттям Закону «Про оборону Вітчизни», що дозволили інтегрувати стратегічне бюджетування з довгостроковими цілями переозброєння. Особливу увагу приділено функціонуванню Фонду підтримки Збройних сил як інноваційного позабюджетного інструменту, що забезпечує гнучкість фінансування масштабних контрактів. Визначено специфіку та переваги застосування міжурядових угод (G2G) як механізму оперативного отримання критичних оборонних спроможностей, мінімізації бюрократичних ризиків і залучення державних гарантій країн-партнерів. Розглянуто аспекти технологічного суверенітету через офсетні програми та локалізацію виробництва озброєння та військової техніки (ОВТ). Підкреслено важливість польського досвіду для побудови ефективних моделей управління ресурсами та зміцнення східного флангу НАТО*

***Ключові слова:** оборонні закупівлі, стратегічне бюджетування, міжурядові угоди (G2G), Фонд підтримки Збройних сил, модернізація ОВТ*

**Tsiukalo L., Ph.D. (Fin.), Sr. Res.**

Military Institute of Taras Shevchenko National University of Kyiv, Ukraine

### **STRATEGIC DEFENCE PROCUREMENT MANAGEMENT AMID THE TRANSFORMATION OF SECURITY ARCHITECTURE: THE EXPERIENCE OF THE REPUBLIC OF POLAND**

***Abstract.** This study analyses the transformation of the Republic of Poland's defence procurement system within the context of the post-2022 security architecture restructuring. It examines the institutional changes brought about by the Homeland Defence Act, which facilitated the integration of strategic budgeting with long-term rearmament objectives. Particular attention is paid to the Armed Forces Support Fund as an innovative off-budget instrument that ensures financial flexibility for large-scale contracts. The study identifies the specifics and advantages of Government-to-Government (G2G) agreements as a mechanism for the rapid acquisition of critical defence capabilities, the mitigation of bureaucratic risks, and the leveraging of sovereign guarantees from partner nations. Aspects of technological sovereignty are explored through offset programmes and the localisation of arms and military equipment production. The findings underscore the significance of the Polish experience in developing effective resource management models and strengthening NATO's eastern flank*

***Keywords:** defence procurement, strategic budgeting, Government-to-Government (G2G) agreements, Armed Forces Support Fund, modernisation of arms and military equipment (AME)*

Сучасна трансформація архітектури міжнародної безпеки, детермінована повномасштабною збройною агресією проти України, змусила європейські держави