

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

докорінно переглянути пріоритети фінансової політики в частині оборонних закупівель. У цьому процесі Республіка Польща посідає особливе місце, виступаючи стратегічним логістичним вузлом і форпостом східного флангу НАТО. Геополітичний статус держави зумовив необхідність екстреного переходу до моделі стратегічного планування, яка поєднує національні інтереси з довгостроковими амбіціями щодо переозброєння.

Польський досвід демонструє приклад комплексної трансформації інституційних засад закупівельної діяльності, спрямованої на швидке нарощування бойових спроможностей [1].

Фундаментом зазначених перетворень стало прийняття Закону «Про оборону Вітчизни» (*Ustawa o obronie Ojczyzny*), який заклав принципово нову правову рамку для здійснення оборонних закупівель. Цей нормативний акт запровадив механізм радикального підвищення видатків, що дозволило Польщі вийти в лідери серед країн Альянсу за темпами фінансової мобілізації [2, 3]. Важливою особливістю закону є впровадження спеціалізованих інструментів, що дозволяють здійснювати закупівлю високотехнологічного озброєння в обсягах, які значно перевищують стандартні можливості щорічного державного бюджету. У такий спосіб керівництво держави забезпечило правове підґрунтя для довгострокової програми модернізації, яка мінімізує вплив короткострокових економічних вагань на стратегічні оборонні контракти.

Головним недоліком бюджетного сектора є його жорсткість. Наприклад, якщо потрібно терміново закупити партію танків на мільярди доларів, річних асигнувань зазвичай не вистачає, оскільки більша частина бюджету Міністерства національної оборони вже абсорбована соціальними витратами та зарплатами.

Саме тому в Польщі було створено паралельний позабюджетний сектор (Фонд підтримки Збройних сил) (*Fundusz Wsparcia Sił Zbrojnych*), щоб відокремити стратегічні інвестиції в озброєння від повсякденних витрат на утримання війська, адміністрування якого покладено на державний банк розвитку ВГК. Фонд функціонує як потужне позабюджетне джерело фінансування закупівель, що дозволяє залучати кредитні ресурси, випускати цільові облігації та використовувати інші механізми фінансового ринку для покриття витрат на придбання сучасних систем озброєння [4].

Порівняльний аналіз архітектури оборонних закупівель Польщі представлено у Табл. 1.

Таблиця 1 – Порівняльний аналіз архітектури оборонних закупівель Польщі

Параметр порівняння	Оборонні закупівлі Польщі	
	Бюджетний сектор (Міністерство національної оборони)	Позабюджетний сектор (Фонд підтримки Збройних сил)
Правова основа	Закон «Про оборону Вітчизни»	Угоди з банком розвитку, Фонд позабюджетного сектора
Джерела фінансування	Податкові надходження (3% ВВП)	Кредити, облігації, запозичення
Основний об'єкт	Експлуатація, боєприпаси, ПММ	Стратегічне озброєння та фінансової техніки (танки, ППО, літаки)
Метод закупівель	Тендери, річне планування	Багаторічні G2G контракти
Функціональна роль	Підтримка поточної боєздатності	Прискорена технічна модернізація

Примітка: Сформовано автором на основі [2-4]

Важливою складовою у структурі польського Міністерства національної оборони є функціонування спеціального Агентства озброєнь (*Agencja Uzbrojenia*), яке підпорядковується міністру національної оборони та безпосередньо підписує контракти на закупівлю техніки як через бюджет, так і через Фонд підтримки Збройних сил. Це створює умови для реалізації масштабних контрактів на постачання військової техніки, доповнюючи традиційні бюджетні асигнування Міністерства національної оборони. Такий підхід дозволяє

розподіляти фінансове навантаження на тривалий часовий період, забезпечуючи при цьому негайне отримання критично важливих технологій.

Система стратегічного планування закупівель у Польщі базується на чіткому розмежуванні функціональних напрямів. Програмний контроль та механізми фінансового аудиту забезпечують аналітичне обґрунтування видатків, що мінімізує ризики фрагментації закупівельних процесів та запобігає надмірному перевантаженню національного бюджету в пікові періоди виплат за контрактами.

Використання механізму міжурядових угод (*Government-to-Government, "G2G"*) стало фундаментальною особливістю цієї стратегії. Такий підхід дозволив оперативно законтрактувати критично важливі зразки озброєння у США та Південної Кореї, оминаючи тривалі загальні тендерні процедури та мінімізуючи ризики судових оскаржень з боку конкурентів.

Стратегічна логіка G2G контрактів базується на отриманні державних гарантій від країни-експортера. Це означає, що уряд-партнер бере на себе відповідальність за контроль якості, дотримання графіків виробництва та подальшу сервісну підтримку техніки. Для польської фінансової системи це створює прогнозованість, оскільки графік платежів корелюється з етапами постачання, а фінансування часто забезпечується через цільові кредитні лінії країни-продавця [5].

Важливим аспектом є акцент на технологічному суверенітеті через офсетні зобов'язання та локалізацію. Міжурядові домовленості передбачають створення сервісних центрів та поступове перенесення виробничих ліній на підприємства польської оборонної групи PGZ.

Унаслідок реалізації цих рішень Польща продемонструвала безпрецедентну динаміку зростання обсягів замовлень ОВТ. Проте інтенсивна фінансова мобілізація актуалізує потребу в посиленому аналітичному обґрунтуванні закупівельних процедур, аби уникнути ризиків виникнення структурних дисбалансів економіки. Польська модель ефективно поєднує багаторічне планування потреб із сучасними фінансовими інструментами та дипломатичними механізмами, що робить її прикладом для інших країн НАТО [6].

Для України цей досвід є базовим орієнтиром у побудові ефективної системи управління оборонними ресурсами та розвитку спроможностей в умовах тривалих безпекових загроз, демонструючи, як через використання інструментів G2G можна залучати ресурси, що перевищують поточні фінансово-економічні можливості національної економіки.

### **Джерела та література**

1. Глобальні витрати на оборону сягнули рекордних \$2,7 трлн. SIPRI. Forbes Україна. 2025. URL: <https://forbes.ua/news/globalni-vitrati-na-oboronu-syagnuli-rekordnikh-27-trln-sipri-28042025-29250> (дата звернення: 07.08.2025)
2. Ustawa z dnia 11 marca 2022 r. o obronie Ojczyzny. Dziennik Ustaw RP. 2022. Poz. 655. URL: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20220000655>
3. Ustawa o obronie Ojczyzny weszła w życie. <https://defence24.pl/polityka-obronna/ustawa-o-obronie-ojczyzny-weszla-w-zycie>
4. Wsparcia Sił Zbrojnych. Bank Gospodarstwa Krajowego. 2022. URL: <https://www.bgk.pl/programy-i-fundusze/fundusze/fundusz-wsparcia-sil-zbrojnych/>
5. What is Government-to-Government (G2G). URL: <https://www.igi-global.com/dictionary/government-barriers-opportunities-greece/12394>
6. Defence Expenditure of NATO Countries (2014-2025). URL: <https://www.nato.int/content/dam/nato/webready/documents/finance/def-exp-2025-en.pdf>
7. NATO 2022 Strategic Concept. URL: <https://www.nato.int/en/about-us/official-texts-and-resources/strategic-concepts/nato-2022-strategic-concept>