

04052, Kyiv, Hlybochytska St., Building 13, Section 1, Office 3

e-mail: general@iahrr.com

phone: 0800 301 340, +38 096 212 12 02

ОФІЦІЙНА ЗАЯВА

за результатами Міжнародного круглого столу «Готовність людського капіталу під час війни та криз: уроки, ризики, рішення»

Україна, м. Київ

20.11.2025 р.

**Шановні представники державної влади України,
Шановні представники міжнародних безпекових організацій/альянсів,
Шановні колеги та партнери,**

Учасники Міжнародного круглого столу, організованого Громадською організацією «Міжнародний альянс готовності людського ресурсу» (IAHRR) 28 жовтня 2025 року в Києві, підкреслюють роль людського капіталу як стратегічного активу для стримування агресора та забезпечення стійкості в умовах війни. Форум зібрав понад 70 експертів з України, ЄС, США, Великобританії та Ізраїлю, які поділилися висновками з аналізу уроків російсько-української війни, ризиків та рішень щодо готовності сил оборони, суспільства та держави.

Прагнучи посприяти підвищенню ефективності функціонування державних інституцій, ми рекомендуємо до впровадження модель SA4P (алгоритм стратегічного аналізу, прогнозування, планування, підготовки та практики) для системного підходу до діяльності та модель для оцінки, формування і супроводження розвитку лідерських якостей керівників державних інституцій — CE2AI (методику оцінки компетенцій, досвіду, етики, ШІ) для забезпечення відповідальності, запобігання корупції, дотримання прозорості та впровадження інновацій.

Заява базується на виступах і презентаціях (відеотрансляція на YouTube (посилання за запитом), окремих пропозиціях та документах: GLOBSEC 2025, Стратегія залучення, розвитку та утримання людського капіталу в силах оборони України на період до 2027 (далі – Стратегія людського капіталу), Human Security Agenda NATO, ENISA та RAND 2024.

Для стійкості державних інституцій та збереження людського капіталу пропонуємо рекомендації, які стосуються шести сфер готовності до криз: інституційна, інформаційна та правова створюють основу для психосоціальної, операційної та технологічної готовності.

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ: СИТУАЦІЯ, ПРИЧИНИ, РЕКОМЕНДАЦІЇ

1. Інституційна готовність

Ситуація: В державі загострюються проблеми підготовки та здійснення заходів мобілізації військовозобов'язаних для комплектування сил оборони в умовах тривалого ведення воєнних дій. Фрагментація мобілізаційної системи, де ТЦК та СП підпорядковані командуванню Сухопутних військ, породжує конфлікти інтересів і корупцію (5 тис. скарг Омбудсмену за 2025 рік, скандали з “пакуванням” та хабарами у ВЛК). Це призводить до демотивації персоналу на фронті, як зазначається в актуальних звітах, і блокує ефективну координацію між міністерствами, роблячи Україну вразливою до гібридних атак (77% на доступність за ENISA 2024). Глобально, це послаблює соціальну стійкість (RUSI 2025), де бракує достатньої для ефективності взаємодії на рівні міжінституційної співпраці.

Причини: Система управління мобілізацією та мобілізаційною підготовкою набула ознак та залишається фрагментованою. Завдання і функції визначених нормативно-правовими актами органів державного управління та органів військового управління не узгоджені між собою щодо їх відповідальності, повноважень, підзвітності. Такі органи військового управління як ТЦК та СП «демонізовані» в очах суспільства, стрімко втрачають повагу і



довіру. Ними зазвичай проводяться заходи, які не передбачені Положенням про територіальні центри комплектування та соціальної підтримки, затвердженим Постановою Кабінету міністрів України від 23 лютого 2022 року № 154 зі змінами.

Рекомендації: Розпочати планове приведення системи управління мобілізацією і мобілізаційною підготовкою у відповідність до умов війни, дотримуючись принципу функціонального розподілу. Визначити місце ТЦК та СП, інших установ і організацій держави, військових організаційних структур, задіяних до комплектування персоналом сил оборони в структурі системи управління. Запровадити заходи підготовки і навчання для персоналу ТЦК та СП. Запровадити в цифрову екосистему “Резерв+ 2.0” методику CE2AI для підвищення ефективності заходів з формування і розвитку лідерства та антикорупційного контролю. Пілотний проєкт передбачити у трьох областях до червня 2026 року.

Внесок для України: Посилення координації між міністерствами, зменшення корупції та демотивації, покращені умови для ефективного комплектування сил оборони, підвищення соціальної стійкості та готовності.

Внесок у глобальну безпеку: Експорт моделі посилить DCB Initiative НАТО, забезпечуючи гібридну інтелектуальну підтримку для союзників.

2. Правова готовність

Ситуація: В силах оборони зберігається велика кількість фактів самовільного залишення частини і дезертирства. Законодавчо закріплена норма про бойовий імунітет виявилась такою, що не працює в умовах війни. Відсутність військової юстиції — критична прогалина, що призводить до затримок справ (до 2 років), зростання самовільного залишення частини (30%) та правової невизначеності (40+ змін до мобілізаційного закону за 2022–2025 роки). Корупція у ВЛК також підриває довіру громадян.

Причини: Неефективність профілактичної роботи з персоналом сил оборони насамперед через відсутність системи військової юстиції і зокрема воєнної поліції. Тривалі терміни розгляду кримінальних правопорушень цивільними судами та прийняття ними необґрунтованих, несправедливих рішень по відношенню до військовослужбовців. Недосконалість правової норми про бойовий імунітет, відсутність практики роботи цивільних судів у справах про військові злочини.

Рекомендації: Прийняти у найкоротші можливі строки закон про воєнну поліцію без намагань обмежити його положення політичною доцільністю. Розпочати створення в Україні системи військової юстиції, запровадивши створення військових судів. Внести зміни в нормативно-правові акти (розробити нові) щодо бойового імунітету, передбачивши механізми реалізації їх судами під час розгляду ними справ. Прийняти законопроекти про військову поліцію, створення судів та інші до березня 2026 року. Встановити кваліфікацію адвокатів з обов’язковим проходженням військової служби та моніторингом (EU AI Act 2024).

Внесок для України: Зменшення самовільного залишення частини, підвищення довіри до системи військової юстиції, покращені умови для профілактики правопорушень у силах оборони, усунення правової невизначеності та корупції у ВЛК.

Внесок у глобальну безпеку: Посилення Human Security Agenda НАТО за Socio-Technical Systems Theory (Bostrom 2024).

3. Психосоціальна готовність

Ситуація:

Військові: Психологічні проблеми, як стрес і вигорання, психологічна неготовність до військової служби призводять до того, що військові самовільно залишають частини (СЗЧ), вчиняють суїциди. Це послаблює моральний дух персоналу сил оборони (ПТСР – посттравматичний стресовий розлад – у 32% військових, депресія – у 22%). Ветерани: Після звільнення з армії ветерани не отримують достатньої уваги для повернення до нормального життя. Це створює проблеми в суспільстві, демотивує військовозобов’язаних та підриває довіру до органів державної влади.

Причини:



Обмеження чіткої доступності до системи допомоги ветеранам, зокрема пораненим у відповідності їх потреб, відсутність відчуття підтримки на шляху до самостійності у виборі способу життя і насамперед, професії та можливості працевлаштування. Послуги з психологічної підтримки недоступні або низької якості. Брак контролю вже заявлених програм, забезпечення і координації між міністерствами (Міноборони, Мінветеранів, МОЗ) призводить до вигорання, проблем з адаптацією та вразливості до фейкових новин і інших загроз.

Рекомендації:

Ініціювати роботу з вибудови логіко-структурних зв'язків (відповідальність, повноваження, взаємодія, підзвітність) між усіма суб'єктами формування і реалізації ветеранської політики з використання алгоритму SA4P (деталі надаються за запитом). Посилити підготовку цивільних психологів з фокусом на роботу з військовими і ветеранами, масштабувати освітній курс 'психолог з готовності до військових викликів', запустити програму «Unbroken Readiness» для діагностики, підтримки, реінтеграції та працевлаштування ветеранів (передбачити пілотні проєкти в 5-7 областях). Розширити телемедицину та 3D-протезування (за моделлю Northwell Health, з III-персоналізацією як у AI-Driven Teaming США) на 1000 поранених.

Внесок для України:

Зменшити вигорання і ПТСР та допомогти ветеранам повернутися до життя, покращити психологічне здоров'я суспільства, психологічну стійкість та моральний дух персоналу сил оборони.

Внесок у глобальну безпеку:

Зміцнити суспільство за стандартами НАТО (Human Security Approach), захищаючи від змішаних загроз.

4. Операційна готовність

Ситуація: Система підготовки населення до національного спротиву не сформована за усіма основними складовими (елементами), насамперед з питань управління і забезпечення заходів. Законодавча норма щодо проведення Базової загальновійськової підготовки та їх початку з 1 вересня 2025 року реалізована не повністю. Неефективність (в деяких сферах відсутність) ідеологічної підготовки негативно впливають на реалізацію практичних заходів.

Причини: Недостатня обґрунтованість та дієвості правових норм Базової загальновійськової підготовки в частини механізмів їх реалізації. Не чітка правова визначеність відносин усіх суб'єктів управління процесами, пов'язаними з проведенням БЗВП.

Рекомендації: Розглянути та першочергово прийняти законопроект № 13347 від 04.06.2025, включений до порядку денного Постановою 4586-IX від 03.09.2025. Визначити (уточнити) підзаконними актами питання, які стосуються матеріально-технічного забезпечення заходів БЗВП, насамперед навчальної зброї та боєприпасів, інших матеріальних засобів, навчально-тренувальної бази з урахуванням дотримання принципів необхідності, доцільності та економії. Розширити базу підготовки для військових ліцеїв.

Внесок для України: Повна реалізація БЗВП, ефективна підготовка населення до спротиву, посилення ідеологічної готовності.

Внесок у глобальну безпеку: Посилення CAP НАТО (JATEC).

5. Інформаційна готовність

Ситуація: дефіцит громадянського діалогу, комунікації в підвищення національно-патріотичного виховання молоді; TikTok як інструмент впливу на молодь; негативні меседжі від українців зменшують підтримку на 10% (77% атак на доступність, ENISA 2024). Поширення дезінформації послаблює суспільну стійкість. Додатково: кібератаки на інфраструктуру (логістика, енергетика), ядерна риторика РФ для ескалації, фрагментація міжнародної ініціативи (розкол в підтримці від партнерів), внутрішні прогалини в РФ через перерозподіл ресурсів.



Причини: Відсутність системного моніторингу інформаційних загроз, недостатня дисципліна меседжингу в суспільстві та органах влади, вплив ворожих платформ на молодь, що призводить до зниження мотивації та міжнародної підтримки. Гібридні загрози (кібер + дезінформація), брак ініціативи в союзниках, ядерна пропаганда РФ, внутрішні прогалини через війну.

Рекомендації: Запровадити дисципліну меседжингу для підтримки критичного мислення. Провести конфігурацію суб'єктів моніторингу та протидії кіберзагрозам, з чітким визначенням їх завдань, функцій, відповідальності, повноважень та підзвітності. Розробити AI-моніторинг ІПСО (Hybrid Intelligence Army War College 2024) — до червня 2026 року. Посилити співпрацю з міжнародними партнерами для контрпропаганди, інтегруючи з DSC НАТО та Lessons from Ukraine (CSIS 2025).

Внесок для України: Зменшення впливу дезінформації, зростання суспільної підтримки, посилення мотивації молоді та стійкості до ІПСО.

Внесок у глобальну безпеку: Експорт контрпропаганди посилить DSC НАТО та Lessons from Ukraine (CSIS 2025).

6. Технологічна готовність

Ситуація: В Україні не створено сприятливих умов і не досягнуто рівня виробництва і постачання силами оборони озброєння і військової техніки, зокрема ракетних комплексів, засобів ППО і ПРО, безпілотних систем різного базування (насамперед БПЛА різних типів), засобів РЕБ, зв'язку і комунікації та інженерних засобів і боєприпасів.

Причини: Недосконалість процесів управління виробництвом, модернізацією (удосконаленням) і ремонтом ОВТ, зокрема через відсутність прозорості процедур (в рамках розумної достатності заходів безпеки), тендерних маніпуляцій. Відсутність постійно діючих експертних комісій, наділених відповідними повноваженнями, чітко визначених пріоритетів по зразкам озброєння і часу. Прийняття суб'єктивних, необґрунтованих рішень щодо виробництва певних зразків, їх допуску до експлуатації та прийняття на озброєння видів, родів військ сил ЗСУ та інших складових сил оборони.

Рекомендації: Уточнити повноваження і відповідальність МОУ за реалізацію програм, планів і проектів із забезпечення сил оборони ОВТ. Створити постійно діючу експертну комісію при КМУ (МОУ) з повноваженнями оперативного вирішення завдань організації та підтримки виробництва ОВТ для оснащення сил оборони згідно визначених пріоритетів. Удосконалити (змінити) процедури оцінювання і випробування зразків ОВТ, їх дослідної експлуатації з урахуванням принципів оперативності, стандартизації та уніфікації.

Внесок для України: Досягнення рівня виробництва ОВТ, усунення дефіциту роботи для операторів БПЛА, посилення технологічної незалежності та ефективності сил оборони.

Внесок у глобальну безпеку: Інтеграція посилить SEDE ЄС та CSDP.

За дорученням учасників,

Генеральна директорка
ГО «Міжнародний альянс
готовності людського ресурсу»
(IAHRR)



Ірина Тарасова

IAHRR

