




Stefan Kawalec and Remigiusz Falkowski



Can veterans determine the success of Ukraine's postwar transition?



English version – p. 1-13



Українська версія – С. 15-27



Polska wersja s. 29-41



STERN

Abraham Jakub Stern Foundation
Warsaw – New York, February 2026

Table of contents

| | |
|--|-----------|
| Main theses | 4 |
| Introduction | 4 |
| 1. State capture by the oligarchs as a barrier to Ukraine's development since independence | 5 |
| 1.1. Concentration of wealth | 5 |
| 1.2. Throttling economic growth | 5 |
| 1.3. Obstruction of social advance mechanisms | 6 |
| Information about the author | 6 |
| 2. What power structure will take shape in postwar Ukraine? | 6 |
| 3. How to break down the institutional barriers that are strangling Ukraine during postwar reconstruction | 6 |
| 3.1. Progress thus far in fighting corruption | 6 |
| 3.2. Hope for pressure from Western donors and EU accession requirements | 7 |
| 3.3. Internal sources of pressure | 7 |
| 4. The armed forces as a place where civilian social capital is built and new leaders emerge | 8 |
| 4.1. The Israeli experience | 8 |
| 4.2. New leaders in the Ukrainian army and territorial defence forces | 8 |
| 5. Difficulties with leaders' transition to civilian activity | 9 |
| 5.1. The American experience | 9 |
| 5.2. Potential postwar career paths for leaders from the military | 9 |
| 5.3. The hypothetical case of a Ukrainian in military leadership | 10 |
| 6. How to help leaders transition to civilian roles | 10 |
| 7. What leaders from the military can contribute to the civilian transformation of Ukraine | 11 |
| Bibliography | 12 |
| About the authors | 12 |
| About the Abraham Jakub Stern Foundation and its reports on the future of Ukraine | 13 |
| Publishing information | 13 |

Main theses

If the war with Russia ends, Ukraine has an opportunity for very rapid economic growth, provided it maintains its sovereignty and breaks down the institutional barriers that have held back its development during 30 years of independence.

One of the factors that can help Ukraine escape from the snares of oligarchy and create an economic system open to competition, giving broad ranks of its citizens the opportunity to progress, is the role Ukraine finds in postwar civilian life for the new leaders who have emerged during the war in the army and territorial defence forces.

Ukraine should establish programmes and institutions to help them find a place in civilian life that fits with their personalities and skills.

Introduction¹

After gaining independence in 1991, Ukraine had difficulty building a functioning state, failed to integrate with Western structures, and in terms of economic development remained far behind the Central and Eastern European countries that joined the European Union.

Stefan Kawalec (2022) argues that if Ukraine wins the war with Russia, or reaches a lasting truce that maintains its sovereignty, the country has a chance for fast economic growth, making up the distance it has lost, as long as it breaks down the barriers that earlier held back its development.

A key external condition for the economic success of a sovereign Ukraine is guarantees of accession to the European single market – an issue we address in our previous report (Kawalec and Falkowski, 2025a).

In this text we address the main internal condition for successful development in Ukraine: extracting the country from the snares of oligarchy and creating a system that's open to competition, giving the broad ranks of its citizens the opportunity to advance. To fulfil this condition, a significant role may be played by new leaders who emerge in the army and territorial defence structures during the war.

Veterans are usually perceived primarily as people to whom society owes a debt of gratitude and is obliged to assist and support. While not downplaying this aspect of the issue, here we concentrate on the potential that veterans – first and foremost those who during the war demonstrated leadership characteristics – can bring to the country's postwar social, economic and political life, and on the actions that must be taken to foster this. We believe that it is precisely the use of leaders from the army and territorial defence in civilian roles that can have key significance for building a democratic, functioning state and a strong economy in Ukraine, which will determine the success of the country's postwar transformation.

¹ An outline of this text was presented at the Third Anatolii Halchynskiy Memorial Conference in Kyiv, 30 October 2025 (cf. Kawalec and Falkowski, 2025b).

1. State capture by the oligarchs as a barrier to Ukraine's development since independence

State capture by the oligarchs became a significant barrier to Ukraine's development after independence.

1.1. Concentration of wealth

Concentration of wealth reached an exceptionally high level in Ukraine: incomparably higher than in Poland, the United States or even Russia. This is illustrated in Table 1.

| Country | Assets of the 50 richest people as a percentage of GDP |
|---------------|--|
| Ukraine | 45% |
| Russia | 20% |
| United States | 10% |
| Poland | 5.6% |

Source: Data on Ukraine, Russia and the United States from Andrew Wilson (2016); value for Poland calculated based on data from *Wprost* weekly's ranking (2014)

1.2. Throttling economic growth

The essence of oligarchy is not the mere existence of a group of wealthy people, but their control of the most important state institutions, and the subordination of those institutions to their interests. Ukraine's oligarchs had their people in parliament, the central administration, local governments, tax authorities, prosecutors, courts and the media. Their representatives in state institutions ensured that laws were not passed, or decisions made, that would threaten the oligarchs' interests. The tycoons controlled particular sectors of the economy, maintaining privileged and often monopolistic positions for their companies with the help of the state and its structures, limiting the potential for domestic or international competition to develop. In conditions of monopoly and restricted economic freedom, the Ukrainian economy grew very slowly.

The 2024 Nobel laureates in Economics, Daron Acemoglu and James A. Robinson (2012), point out a frequent paradox in countries where the vast majority of economic resources is owned by a dictator or a narrow elite. It could seem that in such a case, the introduction of solutions that support economic growth should be in the interest of the ruling class. But this is not necessarily so, as pro-growth solutions can lead to redistribution of income and power, weakening the elites. Acemoglu and Robinson (2012) don't write about Ukraine, but this country is a good illustration of their thesis that solutions that hold back economic growth can be beneficial for a narrow elite that controls the economy. This is shown by a comparison between Ukraine and Poland. In 1991, when Ukraine declared independence, its gross domestic product (GDP) was similar to Poland's, according to the World Bank. For the next two decades, the Ukrainian economy, controlled to a significant degree by the oligarchs, developed significantly more slowly than Poland's. In 2013, the Ukrainian economy was more than 60% smaller than that of Poland, while the wealth of the 50 richest people in Ukraine was almost three times that of their Polish counterparts, as seen in Table 2.

| Country | | GDP at current prices | Wealth of the 50 richest people |
|---------|--------------------------------|-----------------------|---------------------------------|
| Poland | USD billion | 518.2 | 29.0 |
| | As a % of the value for Poland | | |
| Ukraine | USD billion | 190.5 | 85.7 |
| | As a % of the value for Poland | 37% | 296% |

Source: Calculations based on World Bank data for GDP and data from Table 1

This means that the policies that strangled the economy, carried out at the oligarchs' direction, also meant that the oligarchs themselves did quite well.

1.3. Obstruction of social advance mechanisms

The oligarchic system limited the potential for social and economic progress of millions of Ukrainians, because:

1. Slow economic growth limited the creation of attractive jobs.
2. The dominant mechanism for selecting candidates in existing economic structures and state positions was not open or based on competition, abilities or integrity, but was to a large degree closed off – available only to people with connections, dependent on the group offering the position.
3. The possibility for creation and growth of new, independent companies that would compete with the oligarchs' businesses was restricted.

Many Ukrainians who were unable to find decent work or build their own businesses in their home country moved abroad, usually finding jobs below their educational qualifications.

2. What power structure will take shape in postwar Ukraine?

After the full-scale invasion began on 24 February 2022, Ukrainian oligarchs' fortunes suffered huge losses – as did the entire Ukrainian economy. At the same time, all political forces supported the country's military effort, and political life became largely frozen. In practice, it is only after the war, when normal politics returns, that we will see whether and to what degree the former oligarchs recover their political position, and what political system will take shape:

- Will the oligarchic system be recreated, with the earlier tycoons joined by new ones who make their fortunes on postwar reconstruction?
- Will a system with authoritarian characteristics emerge?
- Will a true pluralistic democracy emerge, with an economic system open to competition and allowing economic advancement by broad ranks of the population?

3. How to break down the institutional barriers that are strangling Ukraine during postwar reconstruction

3.1. Progress thus far in fighting corruption

Beginning in 2014, the fight against corruption became an openly declared, high-priority mission of the state. Special independent institutions were created: the National Anticorruption Bureau of Ukraine (NABU), which uncovers high-level corruption and is an investigative body; the Specialised Anti-Corruption Prosecutor's

Office; the High Anti-Corruption Court (HAC); and the National Agency on Corruption Prevention (NACP), which takes preventive actions including changes to the law to limit the scope for corruption.

In an international ranking of countries from least to most corrupt, in 2013 Ukraine ranked 144th out of 177 countries. In the following years, it made clear progress, reaching 104th place in 2023, and in 2024 slipping to 105th out of 180 (Transparency International 2013, 2023, 2024).

In July 2025 the Ukrainian parliament adopted a law abolishing the independence of the National Anticorruption Bureau and the Specialised Anticorruption Prosecutor's Office. This sparked protests in the largest cities, as well as opposition from the European Union, which threatened to suspend financial assistance for Ukraine. As a result, one week later the law was amended and the anticorruption institutions' independence was restored.² This incident confirms both that these institutions play a significant role in the fight against high-level corruption and that their actions are meeting opposition in the corridors of power.

3.2. Hope for pressure from Western donors and EU accession requirements

The problem of oligarchic influence and corruption is pointed out in many discussions on the subject of Ukraine's postwar reconstruction. It is expected that Western donors, such as the European Union, its member states, the United States and international organisations and institutions, will require Ukraine to introduce effective anticorruption mechanisms, rule of law, civic participation and reforms introducing equal conditions for doing business.

But it is difficult to find examples of countries where pressure from providers of foreign assistance has proved successful in taming corruption. Experience shows that a broad range of foreign assistance in fact fosters corruption rather than limiting it.

Additionally, it seems that the governments of specific Western countries that are providing aid will be largely focused on how to ensure the greatest possible share in postwar reconstruction contracts and investment for their companies, not necessarily in building a more open and competitive economic system in Ukraine. The process of accession to the European Union, which imposes requirements related to reforms and the introduction of transparent rules in economic life, provides some hope. But it is not clear how quickly this process will move, or how effective it will be in driving actual institutional change in Ukraine.

To summarise, pressure from Western partners related to the aid they provide, and requirements as part of the EU accession process, will be significant for institutional change in Ukraine, but on their own are unlikely to solve the problem.

3.3. Internal sources of pressure

Acemoglu and Robinson (2012) show that in countries that have achieved economic growth, the institutions and rules that support rule of law and support the enrichment of broad layers of society were created over time and are maintained thanks to internal sources of pressure that are strong enough to defend them. The engagement and determination of social groups in such countries who support rule of law and rules of competition are not the result of an abstract attachment to beautiful ideas, but of the conviction that the political or economic interests of the groups' members will be threatened if anyone takes over the courts and gets the ability to govern uncontrollably or set up an economic monopoly.

The social capital that has undoubtedly been created by the participation of more than 1 million people in the army and territorial defence forces during the war creates an exceptional opportunity to strengthen internal sources of pressure supporting the institutions and rules that enable the functioning of an open, competitive economy and support the enrichment of broad layers of society.

²Cf. Jędrzyśiak (2025).

4. The armed forces as a place where civilian social capital is built and new leaders emerge

4.1. The Israeli experience

Dan Senor and Saul Singer (2009) point to the role of military service in Israel in shaping innovative and entrepreneurial attitudes that later bear fruit in the civilian economy.

The epigraph of one of the chapters of their book comes from long-term Google CEO Eric Schmidt, who said that an Israeli tank commander who has experience in a military campaign is the best engineering executive in the world (cf. Senor and Singer 2009, p. 41).

The authors write that in the Israeli army, a low-ranking commander (at the level of lieutenant) who has to demonstrate initiative in combat conditions, sometimes taking completely unconventional decisions, has a range of autonomy, and thus of responsibility, incomparably greater than that of a person in a leadership position in an international corporation.

Senor and Singer (2009, pp. 67-69) write that because everyone in Israel serves in the military, and particular units of the armed forces and the defence establishment make their own selection of candidates, for Israeli civilian employers the military unit a job candidate served in is more important than the university they graduated from.

From other accounts we know that Israel makes deliberate efforts to prepare officers leaving the army for their civilian roles, and, for example, that veterans of elite Israeli military units are often found among the students of renowned American universities.

4.2. New leaders in the Ukrainian army and territorial defence forces

After the annexation of Crimea and the outbreak of fighting in the Donbas, the Ukrainian army's system of organisation and leadership was subject to fundamental changes in 2014-2022 through the large-scale application of NATO standards, in particular the introduction of a culture encouraging junior leaders to take initiative on the battlefield.³ Thus, low-level leaders' range of autonomy and responsibility in Ukraine has become much closer to the state of affairs in the Israeli army. The reorganised and decentralised army and territorial defence forces have shown admirable effectiveness and efficiency in their confrontation with the Russian army, which operates according to old, Soviet-era centralised leadership standards.

More than 1 million people have already passed through the Ukrainian army and territorial defence forces during the current war with Russia, and there will be more. In wartime conditions, many leaders will surely be emerging, of whom only some will be professional soldiers.

Many of the personal characteristics required to be a leader in the military during wartime are also useful for leaders in business or political life. These include: ability to realistically assess a situation; appropriate risk assessment; creativity; decision-making skills; and the ability to gain the trust and obedience of one's comrades. In wartime conditions, these characteristics are quickly tested. Thus, someone who emerges as a leader in wartime conditions is a potential candidate to become a leader in the civilian world: in business, public service, politics or NGOs.

³ Cf. Collins (2022).

5. Difficulties with leaders' transition to civilian activity

The transition from a leadership position in the military to civilian activity and finding a position that allows the use of one's potential and abilities is far from simple, and is not guaranteed to succeed.

5.1. The American experience

Even in the United States, where there is a developed system for supporting veterans in the transition to civilian life, employers' ability to understand and appreciate the value of job candidates' military experience is limited. One specialist in supporting American veterans in their job search, cited by Senor and Singer (2009, s. 83), says that many times at the end of a job interview, in addition to a discussion of examples of high-stakes decision-making and management of large numbers of people and quantities of equipment in wartime conditions, the recruiter asks a question along the lines of "That's very interesting, but have you ever had a real job?"

5.2. Potential postwar career paths for leaders from the military

In practice, leaders from the Ukrainian military can do a wide variety of things after the war. Table 3 presents potential career paths.

| Career path | Evaluation from a public-interest perspective |
|---|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. return to prewar job; 2. remaining in the military, or service in other public security organisations; 3. employment in the private sector in Ukraine in security-related positions (as security specialists, guards, bodyguards); 4. employment in EU security organisations (e.g. Frontex); | Most natural career path. |
| <ol style="list-style-type: none"> 5. new employment using both civilian qualifications and the leadership characteristics and skills revealed and developed during military service; 6. setting up a business; 7. employment in a leadership position in the central or local administration; 8. local or national political activity; 9. NGO work; | The best use of talents. These career paths should be supported and promoted. |
| <ol style="list-style-type: none"> 10. employment abroad as a military instructor or mercenary; 11. civilian work abroad; 12. professionally inactive, on a pension; | A loss for Ukraine |
| <ol style="list-style-type: none"> 13. unemployment, with no regular source of income; 14. recruitment by a criminal organisation, or individual criminal activity | The most negative options |

5.3. The hypothetical case of a Ukrainian in military leadership

Let's examine the hypothetical case of a Ukrainian civilian, a university graduate, or perhaps someone with several years of higher education without a diploma, or only a high-school degree, who held an ordinary job in Ukraine or abroad and joined the Ukrainian army or territorial defence after the 24 February full-scale invasion, and advanced to a leadership position, gaining the confidence of their subordinates and the recognition of their superiors. Such a person is most likely predisposed to become a leader in civilian life: in business, central or local government, politics or the NGO sector. Potential obstacles to taking up a position after the war that would allow them to use these leadership talents include:

- mental or physical health problems,
- lack of civilian management experience,
- insufficient formal education,
- inability of potential employers in business, politics or the third sector to appreciate the usefulness of experience gained in the army or territorial defence forces.

As a result, such a person may be unable to pursue the career paths described in Table 3 as the most desirable. Failure to use a large number of such leaders would be a great loss for the future of Ukraine.

6. How to help leaders transition to civilian roles

To increase the probability that leaders in the military will be able to pursue the most desirable career paths after the war, they should receive appropriate support while they are still serving, during the war, and also after the end of the war or demobilisation. Ukraine needs programmes and institutions providing:

- psychological support for coping with post-traumatic stress disorder (PTSD),
- rehabilitation,
- advice on selecting a civilian career path,
- education in the areas of civics, leadership abilities, business, management, specific professional qualifications, foreign languages,
- financial support for people starting businesses,
- assistance building networks of contacts among former soldiers making the transition to civilian careers,
- psychological, legal, business and other advice for former soldiers who encounter specific problems in their civilian careers.

These programmes should be launched before the end of the war, both by the government of Ukraine and by NGOs. After the end of the war and the beginning of demobilisation, they should be available both within Ukraine and abroad, in countries where Ukrainian war refugees are staying and where significant numbers of former soldiers may end up.

Financing such programmes should be one of the designated goals of assistance for Ukraine from the European Union and its member states. The Ukrainian diaspora in countries outside Europe, particularly in Canada, should also engage in supporting such programmes.

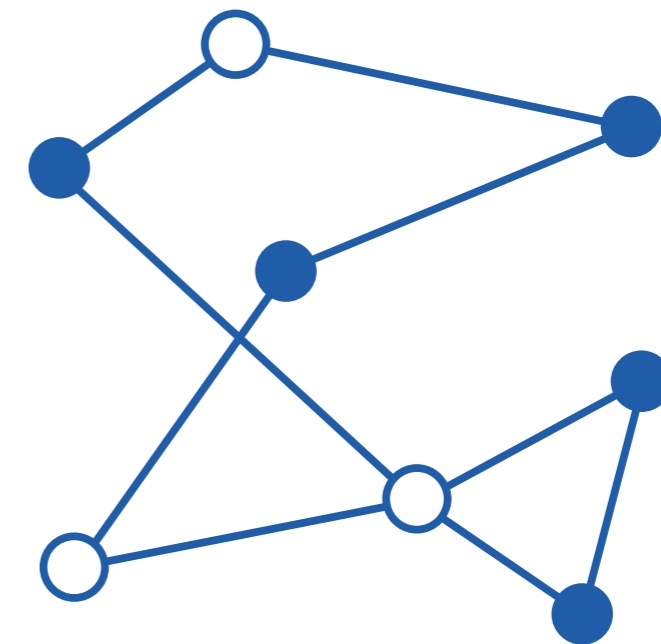
7. What leaders from the military can contribute to the civilian transformation of Ukraine

During the war, confidence in the army in Ukraine has increased radically and is now significantly higher than confidence in civilian institutions and government bodies.⁴ This may give rise to aspirations for the armed forces to take on greater responsibility for governing the country in the postwar period. This would not be a happy turn of events, and would not augur well for the economy or for democratic institutions in the country. It would also be difficult to reconcile with the process of integrating Ukraine into the EU. Nor is it suggested, to the slightest degree, in this text.

The point is not for the army to govern, but for people leaving military service to be able to start their own businesses or get involved in social and political activity.

Fears are sometimes expressed that after the war a veterans' party will emerge, and that former soldiers' frustration with difficulties adapting to civilian life and disappointment with the country's political and economic situation will drive it to support extremist tendencies. There are also fears of the mass recruitment of veterans to criminal or terrorist activity in Ukraine or elsewhere. An effective support system helping former soldiers take up civilian positions that use their potential will reduce the risk that frustrated veterans become a threat to democracy or public order.

Former leaders from the military, armed with knowledge and support that prepare them for civilian life, can become the people who create new, competitive economic solutions, increase political pluralism and are able to fight many corrupt local structures. They may become a new force stimulating the economy and increasing the chances that public institutions will function properly.



⁴ According to public opinion research from the Razumkov Centre, confidence in the Ukrainian army rose to 96% in 2023 from 68% in 2021. In September 2025 confidence in the army was close to 93%; in the president and the church, 52-54%; in local government and the media 42-44%; confidence in parliament (the Verkhovna Rada), the state administration and political parties ranged from 11-23%. Cf. Kyiv Post (2023) and censor.net (2025).

Bibliography

1. Acemoglu, Daron and James A. Robinson (2012), *Why Nations Fail: Origins of Power, Prosperity and Poverty, Crown Business*.
2. *monitor.net* (2025), "92% of Ukrainians trust Armed Forces of Ukraine most during war – poll", 3 October, <https://monitor.net/en/news/3577684/army-and-emergency-services-top-trust-rankings-among-ukrainians> [Accessed: 27 January 2026]
3. Collins, Liam (2022), "Decrepit to effective: Ex-U.S. adviser on Ukraine's forces", *YouTube, Reuters*, 27 March, <https://www.youtube.com/watch?v=ePkjHcZFXQg> [Accessed: 20 January 2026]
4. Jędrusiak, Marcin (2025), Ukraine: "Verkhovna Rada restores independence of anti-corruption bodies", *Center for Eastern Studies* [Warsaw, Poland], *Analyses*, July 31, <https://www.osw.waw.pl/en/publikacje/analyses/2025-07-31/ukraine-verkhovna-rada-restores-independence-anti-corruption-bodies> [Accessed: 20 January 2026]
5. Kawalec, Stefan (2022), "Ukrainian economic scenarios and their consequences for Poland", The Abraham Stern Foundation, Warsaw/New York, 1 July, <https://www.capitalstrategy.pl/wp-content/uploads/2022/07/Ukrainian-Economic-Scenarios-2022-07-04.pdf>
6. Kawalec, Stefan and Remigiusz Falkowski (2025a), "How can we speed up Ukraine's European integration?", The Abraham Stern Foundation, Warsaw/New York, October, <https://www.capitalstrategy.pl/wp-content/uploads/2025/10/2025-10-23-Kawalec-Falkowski-Jak-przyspieszyc-europejska-inegracje-Ukrainy-FINAL-2.pdf>
7. Kawalec, Stefan and Remigiusz Falkowski (2025b), "How Military Veterans Can Contribute to Ukraine's Post-war Transformation", Abstract for the Third Anatoliy Halchynskyi Memorial Conference, National Institute of Strategic Studies, Kyiv, October 30, <https://doi.org/10.53679/NISS-confproceed.2025.06> [Accessed 28 January 2026]
8. Senor, Dan and Saul Singer (2009), *Start-Up Nation: The Story of Israeli's Economic Miracle*, Twelve, New York, Boston.
9. *The Kyiv Independent* (2023), "Survey: Ukrainian military tops national trust ratings", 15 March, <https://kyivindependent.com/survey-ukrainians-have-highest-trust-level-in-military/> [Accessed: 28 November 2025]
10. Transparency International (2013, 2023 and 2024), *Corruption Perceptions Index*.
11. Wilson, Andrew (2016) "Survival of the richest: How oligarchs block reform in Ukraine", European Council of Foreign Relations, April, https://ecfr.eu/archive/page/-/ECFR_160_SURVIVAL_OF_THE_RICHEST_HOW_OLIGARCH1_BLOCK_REFORM_IN_UKRAINE.pdf [Accessed: 27 January 2026].
12. Wprost (2014), "Lista 100 Najbogatszych Polaków 2013" (*List of the 100 wealthiest Poles 2013*), <https://rankingi.wprost.pl/100-najbogatszych-polakow/2013>

About the authors

Stefan Kawalec is an economist, a former Vice Minister of Finance of Poland and a co-author of the 1989 plan to transform the Polish economy (known as the Balcerowicz plan). He has advised international institutions such as the World Bank and the International Monetary Fund, and government and commercial institutions in Central and Eastern Europe. During communism, he was active in the democratic opposition and the Solidarity trade union, and was interned during martial law (1981-82). Today Mr Kawalec is CEO of the strategic advisory firm Capital Strategy and chairman of the board of the Abraham Jakub Stern Foundation. He holds a degree in mathematics from the University of Warsaw.

Remigiusz Falkowski completed studies in law and in international relations at Nicolaus Copernicus University in Toruń, where he is now pursuing doctoral studies in political science, researching Ukrainian accession to the EU. He has worked for the Łukasiewicz research network – ITECH Institute of Innovation and Technology as a junior research specialist.

About the Abraham Jakub Stern Foundation and its reports on the future of Ukraine

The Foundation (<https://fundacjasterna.pl>) was established in 2019 by Michał Kamiński of Warsaw and David Liebers of New York. Its original purpose was to promote the common heritage of Poland, the U.S. and Israel, and cooperation among them. One of its projects was the Stern Leadership Academy, an executive education programme implemented in cooperation with the Empiria i Wiedza (*Empiria and Knowledge*) foundation and Stanford University, with educational program provided by Stanford faculty.

After Russia's full-scale attack on Ukraine in February 2022, the Foundation expanded its area of activity to include projects to support Ukraine and Ukrainian refugees in Poland, including reports on the country's future. This report is the Foundation's fourth on this subject; the full list is presented below:

1. Stefan Kawalec, "Ukrainian economic scenarios and their consequences for Poland", The Abraham Stern Foundation, Warsaw/New York, 1 July 2022, <https://www.capitalstrategy.pl/wp-content/uploads/2022/07/Ukrainian-Economic-Scenarios-2022-07-04.pdf>
2. Piotr Arak, "How to reform Ukraine during wartime", The Abraham Stern Foundation, Warsaw/New York, 8 August 2022.
3. Stefan Kawalec and Remigiusz Falkowski, "How can we speed up Ukraine's European integration?", The Abraham Stern Foundation, Warsaw/New York, October 2025, <https://www.capitalstrategy.pl/wp-content/uploads/2025/10/2025-10-23-Kawalec-Falkowski-Jak-przyspieszyc-europejska-inegracje-Ukrainy-FINAL-2.pdf>
4. Stefan Kawalec and Remigiusz Falkowski, "Can veterans determine the success of Ukraine's postwar transition?", The Abraham Jakub Stern Foundation, Warsaw/New York, February 2026, <https://www.capitalstrategy.pl/wp-content/uploads/2026/02/2026-02-15-Kawalec-Falkowski-Veterans.pdf>

Publishing information

Authors: Stefan Kawalec and Remigiusz Falkowski
English translation: Nathaniel Espino
Ukrainian translation: Eugeniusz Białonożko
Graphic design: Adrian Cibicki

© Stefan Kawalec and Remigiusz Falkowski
© The Abraham Jakub Stern Foundation
All rights reserved.

Publisher:
The Abraham Jakub Stern Foundation
Plac Bankowy 2
00-095 Warszawa
POLAND

Contact details:
Stefan Kawalec
skawalec@capitalstrategy.pl

Warsaw/ New York, February 2026



Стефан Кавалець і Ремігіуш Фальковський

Чи можуть ветерани вирішити долю післявоєнної трансформації України?



STERN

Фонд Абрахама Стерна
Варшава/ Нью-Йорк, лютий 2026 року

Зміст

| | |
|--|-----------|
| Основні тези | 18 |
| Вступ | 18 |
| 1. Опанування держави олігархами як перешкода розвитку незалежної України | 18 |
| 1.1. Концентрація багатства | 18 |
| 1.2. Гальмування економічного зростання | 19 |
| 1.3. Перепони у зростанні по соціальній драбині | 20 |
| 2. Яка система влади сформується в Україні після війни? | 20 |
| 3. Як під час післявоєнної відбудови подолати інституційні бар'єри, що стримують Україну | 20 |
| 3.1. Актуальні досягнення у боротьбі з корупцією | 20 |
| 3.2. Надія на тиск з боку західних донорів та вимоги щодо вступу до ЄС | 21 |
| 3.3. Внутрішні сили тиску | 21 |
| 4. Збройні сили як місце формування цивільного соціального капіталу та формування нових лідерів | 22 |
| 4.1. Досвід Ізраїлю | 22 |
| 4.2. Нові лідери в українській армії та територіальній обороні | 22 |
| 5. Труднощі переходу військових лідерів до цивільної діяльності | 23 |
| 5.1. Американський досвід | 23 |
| 5.2. Потенційні шляхи післявоєнної кар'єри військових лідерів | 23 |
| 5.3. Гіпотетичний – український військовий лідер | 24 |
| 6. Як допомогти військовим лідерам у переході до цивільного життя | 24 |
| 7. Що колишні військові лідери можуть внести у цивільну трансформацію України | 25 |
| Бібліографія | 26 |
| Інформація про авторів | 26 |
| Про Фонд імені Абрахама Якова Стерна та звіти про майбутнє України | 27 |
| Редакційна інформація | 27 |

Основні тези

Якщо війна з Росією закінчиться, Україна має шанси на дуже швидке економічне зростання, за умови збереження суверенітету і подолання інституційних бар'єрів, які гальмували її розвиток протягом 30 років незалежності.

Одним із факторів, який може допомогти Україні вирватися з лап олігархії та створити економічну систему, відкриту для конкуренції, що надає можливості для зростання добробуту широких верств населення, є використання в післявоєнному цивільному житті нових лідерів, які з'явилися під час війни в армії та військах територіальної оборони.

Доцільно створити спеціальні програми та інституції, що сприятимуть цим особам у пошуку їх місця в цивільній діяльності та відповідатимуть їхнім здібностям і вмінням.

Вступ¹

Після здобуття незалежності в 1991 році Україна мала труднощі з побудовою ефективної держави, вона не змогла інтегруватися в західні структури, а в плані економічного розвитку значно відстала від країн Центральної та Східної Європи, які вступили до Європейського Союзу.

Стефан Кавалець (2022) переконаний, що в разі перемоги у війні з Росією або тривалого перемир'я із збереженням суверенітету, Україна має шанси на швидке економічне зростання і надолуження втрачених можливостей, але за умови, що вона здолає бар'єри, які раніше стримували її розвиток. Ключовою зовнішньою умовою економічного успіху суверенної України є отримання гарантій доступу до Єдиного європейського ринку, і цим питанням ми займаємося в попередньому звіті (Kawalec і Falkowski, 2025a).

У тексті даного рапорту ми розглядаємо виключно внутрішні умовами успішного розвитку України, якою є виведення країни з-під влади олігархії та створення системи, відкритої для конкуренції, що надає можливості для просування широких верств громадян. У реалізації цієї умови важливу роль можуть відіграти нові лідери, які з'явилися або з'являться під час війни в армії та у військах територіальної оборони.

Ветеранів зазвичай сприймають насамперед як людей, перед якими суспільство має моральний борг та обов'язок допомагати і підтримувати. Не применшуючи значення цього аспекту питання, ми прагнемо зосередитись на потенціалі, який ветерани – насамперед ті, хто під час війни проявив лідерські якості – можуть внести в післявоєнне соціальне, економічне та політичне життя країни; а також на заходах, які слід вжити, щоб це полегшити. Ми вважаємо, що правильне використання лідерів народжених армією та військами територіальної оборони у цивільних ролях може мати ключове значення для побудови в Україні демократичної та ефективної держави з сильною економікою, що є умовою успіху післявоєнної трансформації країни.

1. Опанування держави олігархами – перешкода розвитку незалежної України

Вагомою перешкодою для розвитку незалежної України стало привласнення та опанування держави олігархами.

1.1. Концентрація багатства

Концентрація багатства в Україні досягла надзвичайно високого рівня – набагато вищого, ніж у Росії, США чи Польщі. Це ілюструє таблиця 1.

¹ Огляд цього тексту був представлений на Третій конференції пам'яті Анатолія Гальчинського в Києві 30 жовтня 2025 року (див. Kawalec and Falkowski, 2025b).

Таблиця 1. Концентрація багатства в Україні, Росії, США та Польщі у 2013 році.

| Країна | Вартість майна 50 найбагатших осіб у країні, виражена у відсотках від ВВП |
|-----------------|---|
| Україна | 45% |
| Росія | 20% |
| Сполучені Штати | 10% |
| Польща | 5,6% |

Джерело: Дані щодо України, Росії та США наведено за Andrew Wilson (2016); показник для Польщі розраховано на основі даних рейтингу тижневика «Wprost» (2014).

1.2. Уповільнення економічного зростання

Суть олігархії полягає не в самому факті існування групи багатіїв, а в тому, що вони контролюють і підпорядковують своїм інтересам найважливіші державні інституції. Українські олігархи мали своїх людей у парламенті, уряді, місцевій владі, податковій адміністрації, прокуратурі, судах і ЗМІ. Їхні представники в державних інституціях стежили за тим, щоб неухвалювалися закони і не приймалися рішення, які загрожували б інтересам олігархів. Олігархи контролювали окремі сектори економіки і за допомогою державного апарату підтримували там привілейоване або монопольне становище своїх підприємств, обмежуючи можливості розвитку вітчизняної або іноземної конкуренції. В умовах обмеженої економічної свободи та монополії українська економіка зростала дуже повільно.

Лауреати Нобелівської премії з економіки 2024 року, американські економісти Дарон Аджемоглу та Джеймс А. Робінсон (2014), звертають увагу на парадокс, який часто зустрічається в країнах, де велика частина економічних ресурсів належить диктатору або вузькій владній еліті. Здавалося б, що в такому випадку впровадження рішень, які сприяють економічному зростанню, має бути в інтересах правлячої еліти. Однак, це не обов'язково так, оскільки рішення, які сприяють економічному зростанню, можуть призвести до перерозподілу доходів і влади, що послабить багатство і владу еліти. Асемоглу і Робінсон (2014) не пишуть про Україну, але вони можуть бути хорошим прикладом їхньої тези, що рішення, які гальмують економічне зростання, можуть бути вигідними для вузької групи еліти, яка контролює економіку. Ілюстрацією чого може бути порівняння України з Польщею. У 1991 році, коли Україна проголосила незалежність, валовий внутрішній продукт (ВВП) України, за даними Світового банку, був на рівні ВВП Польщі. Протягом наступних двох десятиліть українська економіка, яка значною мірою контролювалася олігархами, розвивалася значно повільніше, ніж польська. У 2013 році економіка України була вже більш ніж у 2,5 рази меншою за економіку Польщі, проте статки 50 найбагатших осіб в Україні були майже втричі вищими за статки п'ятдесяти найбагатших осіб у Польщі, що показує таблиця 2.

Таблиця 2. Розмір економіки та статки 50 найбагатших осіб у Польщі та Україні у 2013 році.

| Країна | ВВП у поточних цінах | Майно 50 найбагатших людей країни |
|---------|---------------------------------------|-----------------------------------|
| Польща | млрд доларів | 29,0 |
| | млрд. доларів США | 85,7 |
| Україна | Приймаючи величини для Польщі як 100% | 296% |

Джерело: Власні розрахунки на основі даних Світового банку (для ВВП у поточних цінах) та даних з таблиці 1

Це означає, що політика, яка проводилася під диктатом олігархів і пригнічувала економіку країни, одночасно забезпечувала олігархам дуже високий рівень добробуту.

1.3. Не прозорість механізмів соціального зростання

Олігархічна система обмежувала можливості соціального та економічного зростання мільйонів українців, оскільки:

1. Повільне економічне зростання обмежувало створення нових привабливих робочих місць.
2. Домінуючий механізм відбору людей на посади в існуючих економічних структурах і державному апараті не був відкритим і не базувався на компетентності, здібностях і чесності, а був значною мірою закритим – доступним для осіб, пов'язаних і залежних від групи, що пропонувала посаду.
3. Була обмежена можливість створення та зростання нових незалежних компаній, які б конкурували з бізнесом олігархів.

Багато українців, які не могли знайти в рідній країні відповідну роботу або розвинути власну підприємницьку діяльність, виїжджали за кордон, де зазвичай виконували роботу, яка не відповідає їхній освіті.

2. Яка система влади сформується в Україні після війни?

Після початку повномасштабного вторгнення Росії в Україну 24 лютого 2022 року, статки українських олігархів зазнали неймовірних втрат, зрештою як і вся українська економіка. Водночас усі політичні сили підтримали зусилля країни в обороні, а політичне життя було фактично заморожене. Лише після війни, коли повернеться нормальне політичне життя, стане зрозуміло, чи і в якій мірі колишні олігархи відновлять свою політичну позицію і яка система влади сформується в Україні:

- Чи буде відновлено олігархічну систему, чи до ослаблених багатіїв «старої школи» приєднаються нові, які збагатяться на реалізації величезних контрактів під час післявоєнної відбудови країни?
- Чи сформується система з авторитарними рисами?
- Чи сформується фактична плюралістична демократія з економічною системою, відкритою для конкуренції та такою, що дасть можливість економічного зростання широким верствам населення?

3. Як під час післявоєнної відбудови подолати інституційні бар'єри, що стримують Україну

3.1. Актуальний прогрес у боротьбі з корупцією

Починаючи з 2014 року, боротьба з корупцією стала публічно задекларованим провідним та пріоритетним завданням держави. Були створені спеціальні незалежні інституції: Національне антикорупційне бюро України (НАБУ), яке займається виявленням корупції на високому рівні і є слідчим органом, Спеціальна антикорупційна прокуратура (САП), Високий антикорупційний суд (ВАКС), а також Національна агенція з питань запобігання корупції (НАЗК), яка займається превентивними заходами, зокрема шляхом ініціювання змін до законодавства з метою обмеження можливостей для корупції.

У міжнародному рейтингу, де країни були розташовані від найменш корумпованих до найбільш корумпованих, Україна у 2013 році посідала віддалене 144 місце серед 177 оцінюваних країн. У наступні роки Україна продемонструвала значний прогрес і в 2023 році посідала 104 місце, а в 2024 році опустилася на 105 місце серед 180 оцінюваних країн (Transparency International, 2013, 2023, 2024).

У липні 2025 року український парламент ухвалив закон, що скасовував незалежність Національного антикорупційного бюро України та Спеціальної антикорупційної прокуратури. Це призвело до протестів в найбільших українських містах, Європейський Союз висловив занепокоєння та пригрозив призупинити фінансову допомогу. В результаті через тиждень закон був змінений і незалежність антикорупційних інституцій була відновлена². Цей інцидент свідчить, одного боку, що згадані антикорупційні інституції відіграють значну роль у боротьбі з корупцією на високому рівні, з іншого боку, дії згаданих органів зустрічають опір у владних колах.

3.2. Надії на тиск з боку західних донорів та вимоги щодо вступу до ЄС

У багатьох дослідженнях про післявоєнну відбудову України звертається увага на проблему впливу олігархів і корупції. Очікується, що західні донори – такі як Європейський Союз та окремі держави-члени (наприклад, США), а також міжнародні організації та інституції – надаючи допомогу, вимагатимуть від України запровадження ефективних механізмів боротьби з корупцією, верховенства права, громадянської участі та реформ, що створюють рівні умови для ведення господарської діяльності.

Однак нелегко знайти приклади країн, де тиск з боку іноземних донорів виявився ефективним у боротьбі з корупцією. Досвід показує, що великий обсяг іноземної допомоги сприяє скоріше розвитку корупції, ніж її обмеженню.

Крім того, видається, що уряди окремих західних країн, які надають допомогу, будуть в значній мірі зосереджені на тому, щоб забезпечити вітчизняним компаніям якомога більшу частку в контрактах та інвестиціях, пов'язаних з післявоєнною відбудовою, а не обов'язково на тому, щоб побудувати більш відкрити та конкурентну економічну систему в Україні.

Існують сподівання пов'язані з процесом вступу до Європейського Союзу, який накладає на Україну вимоги щодо реформ і впровадження прозорих правил в економічному житті. Однак невідомо, як швидко цей процес буде просуватися і наскільки він буде ефективним у спричиненні фактичних інституційних змін в Україні.

Підсумовуючи, тиск з боку західних партнерів у зв'язку з наданням допомоги та вимоги в рамках процесу вступу до ЄС будуть важливими для інституційних змін в Україні, але самі по собі навряд чи вирішать згадану проблему.

3.3. Внутрішні сили тиску

Асемоглу і Робінсон (2014) показують, що в країнах, які досягли успіху в економічному розвитку, інститути та правила, що захищають верховенство права і сприяють збагаченню широких верств суспільства, виникли історично та зберігаються тому, що існують внутрішні сили тиску, здатні захищати ці інститути і правила. Залученість та рішучість соціальних груп, які підтримують верховенство права та правила конкуренції в цих країнах, впливають не з абстрактної прихильності до красивих ідей, а з переконання, що політичні або економічні інтереси членів цих груп будуть у небезпеці, якщо хтось підкорить собі суди і зможе правити безконтрольно або встановити для себе економічний монополізм.

Унікальна можливість для зміцнення в Україні внутрішніх сил тиску, що підтримують інститути та правила, які забезпечують функціонування відкритої, конкурентної економіки та сприяють збагаченню широких верств суспільства, створює соціальний капітал, який, без сумніву, був сформований завдяки участі понад мільйона осіб в армії та військах територіальної оборони під час триваючої війни.

²Поп. Jędrzyak (2025)

4. Збройні сили як місце формування цивільного соціального капіталу та висування нових лідерів

4.1. Досвід Ізраїлю

Ден Сенор і Саул Сінгер (Dan Senor і Saul Singer 2009) звертають увагу на роль військової служби в Ізраїлі у формуванні інноваційних та підприємницьких підходів, які згодом приносять плоди в цивільній економіці.

Девізом одного з розділів їхньої книги є слова багаторічного керівника компанії Google Еріка Шмідта, що колишній ізраїльський командир танка, який має досвід військової кампанії, є найкращим типом інженерного менеджера, якого можна знайти у світі (пор. Senor і Singer 2009, с. 41).

Автори пишуть, що в ізраїльській армії командир нижчого рівня, на рівні лейтенанта, який в умовах бойових дій повинен проявляти ініціативу, іноді приймаючи абсолютно нестандартні рішення, має набагато більший обсяг самостійності, а отже і відповідальності, ніж особа на керівній посаді в міжнародній корпорації.

Сеньор і Сінгер (2009, с. 67-69) пишуть, що через те, що в Ізраїлі всі проходять військову службу, а окремі підрозділи збройних сил і оборонної інфраструктури проводять власний відбір відповідних кандидатів, для ізраїльських цивільних роботодавців більш важливою є інформація про те, в якому військовому підрозділі служив кандидат на роботу, ніж про те, який він закінчив університет.

Ізраїль вживає організованих заходів для підготовки офіцерів, які залишають армію, до майбутніх цивільних ролей, і, наприклад, серед студентів престижних американських університетів часто зустрічаються особи, які служили в елітних ізраїльських військових підрозділах.

4.2. Нові лідери в українській армії та військах територіальної оборони

Після анексії Криму та початку бойових дій на Донбасі система організації та командування української армії в 2014-2022 роках зазнала істотних змін завдяки широкому застосуванню стандартів НАТО, зокрема було запроваджено культури, що заохочує молодших командирів до прояву ініціативи на полі бою. Таким чином, рівень самостійності та відповідальності командирів нижчого рівня в Україні значно наблизився до того, що існує в ізраїльській армії. Реорганізована та децентралізована армія і територіальна оборона України продемонстрували вражаючу ефективність і результативність у зіткненні з російською армією, яка діє за старими централізованими стандартами командування, що походять ще з часів СРСР.

Під час поточної війни з Росією через армію та територіальну оборону України пройшло вже понад мільйон осіб, і їх буде ще більше. Безсумнівно в умовах війни, з'являється багато лідерів, лише частина з яких є професійними військовими.

Багато особистих якостей, необхідних для того, щоб бути лідером у війську, під час війни, є корисними також для лідерів у соціально-економічній діяльності чи політичному житті. Такими якостями є - здатність реалістично оцінювати ситуацію, правильно оцінювати ризики, винахідливість, вміння приймати рішення та здобувати довіру товаришів і вести їх за собою. В умовах війни ці якості швидко перевіряються. Тому той, хто виявляється лідером у воєнних умовах, є потенційним кандидатом на роль лідера в цивільній діяльності – у бізнесі, державній службі, політиці або в неурядових організаціях.

5. Труднощі переходу військових лідерів до цивільної діяльності

Перехід з позиції військового лідера та адаптація до цивільної діяльності, яке дозволить реалізувати свій потенціал і здібності, не завжди є успішною та простою.

5.1. Американський досвід

Навіть у Сполучених Штатах Америки, де існує розвинена система підтримки ветеранів у переході до цивільного життя, здатність роботодавців розуміти та цінувати військовий досвід кандидатів на роботу є обмежений. В роботі Сенора і Сінгера (Senora і Singera 2009, с. 83) фахівець, який займається підтримкою американських ветеранів у пошуку роботи, стверджує, що неодноразово наприкінці співбесіди, під час якої ветеран описував свій досвід командування, включаючи обговорення випадків прийняття рішень з високими ставками та управління великою кількістю людей і обладнання в умовах війни, рекрутер задавав питання на кшталт: «Це дуже цікаво, але чи мали ви коли-небудь справжню роботу?».

5.2. Потенційні шляхи післявоєнної кар'єри військових лідерів

На практиці українські військові лідери можуть займатися дуже різними справами після війни. Потенційні шляхи їхньої кар'єри наведені в таблиці³.

| Таблиця 3. Потенційні шляхи післявоєнної кар'єри українських військових лідерів | |
|---|--|
| Кар'єрний шлях | Оцінка з точки зору суспільних інтересів |
| 1. повернення до довоєнних занять; 2. залишитись в армії або вступ на службу в інші державні структури, що займаються безпекою; 3. працевлаштування в приватному секторі України на посадах, пов'язаних з безпекою та охороною (як фахівці з безпеки, особисті охоронці, охоронці тощо); 4. працевлаштування в європейських структурах, що займаються безпекою (наприклад, Frontex); | Найбільш природні шляхи кар'єрного зростання. |
| 5. нове працевлаштування з використанням як цивільних кваліфікацій, так і лідерських якостей та навичок, виявлених і розвинених під час служби в армії; 6. започаткування власної справи; 7. працевлаштування на керівній посаді в державній або місцевій адміністрації; 8. політична діяльність на місцевому або національному рівні; 9. діяльність у громадському секторі; | Найкраще використання талантів. Ці кар'єрні шляхи повинні підтримуватися та просуватися. |
| 10. працевлаштування в іншій країні в якості військового інструктора або найманого солдата; 11. цивільна робота за кордоном; 12. бездіяльність на пенсії; | Втрата для України |
| 13. залишатися без роботи та постійного джерела доходу; 14. вербування злочинною організацією або самостійне зайняття злочинною діяльністю. | Найбільш негативні варіанти |

³Пор. Коллінз (2022).

5.3. Гіпотетичний випадок українського військового лідера

Розглянемо гіпотетичний випадок українського цивільного громадянина – з дипломом технічного ВУЗу або вищою освітою, можливо, з декількома роками навчання без отримання диплома або лише з закінченою середньою школою – який працював звичайним працівником в Україні або за кордоном, а після вторгнення 24 лютого 2022 року долучився до лав українській армії або військ територіальної оборони, отримав підвищення до командних посад, завоював довіру підлеглих і визнання керівництва. Така людина, швидше за все, має схильність стати лідером у цивільному житті, бізнесі, державній або місцевій адміністрації, політиці або в громадському секторі. Однак перешкодою для зайняття після війни місця, яке дозволить реалізувати ці лідерські здібності, може бути, такі як:

- a. психічний або фізичний стан здоров'я,
- b. відсутність цивільного управлінського досвіду,
- c. недостатність формальної освіти,
4. нездатність потенційних роботодавців або партнерів у бізнесі, політиці чи третьому секторі оцінити корисність досвіду, набутого в армії або територіальній обороні.

В результаті така людина може не бути в змозі реалізувати кар'єрні шляхи, оцінені в Таблиці 3 як найбільш бажані. Невикористання великої кількості таких потенційних лідерів було б великою шкодою для майбутнього України.

6. Як допомогти військовим лідерам при переході до цивільних ролей

Щоб збільшити ймовірність того, що військові лідери після війни реалізують кар'єрні шляхи, які ми визнали найбільш бажаними, вони повинні отримати відповідну підтримку ще під час військової служби та війни, а також після закінчення війни або демобілізації. Доцільно створити спеціальні програми та інституції, що охоплюють такі аспекти:

- психологічна підтримка для подолання посттравматичного стресового розладу (ПТСР),
- медична реабілітація,
- консультування щодо вибору цивільної кар'єри,
- освіта в галузі громадянської освіти, лідерських навичок, менеджерських та бізнес-знань, конкретних професійних кваліфікацій, іноземних мов,
- фінансова підтримка для осіб, які розпочинають підприємницьку діяльність,
- побудова мережі контактів між колишніми військовими, які переходять до цивільної діяльності,
- психологічне, юридичне, бізнес-консультування та інше для колишніх військовослужбовців, які зіткнулися з певними проблемами у своїй цивільній діяльності.

Ці програми повинні бути запущені ще під час війни як урядом України, так і неурядовими організаціями. Після закінчення війни та початку демобілізації такі програми повинні бути доступними як на території України, так і за кордоном, у країнах, де перебувають українські військові біженці та куди можуть потрапити значні групи колишніх військовослужбовців.

Фінансування таких програм має бути однією з цілей, на яку виділяється допомога Україні з боку Європейського Союзу. У підтримку таких програм має також долучитися українська діаспора в неєвропейських країнах, зокрема в Канаді.

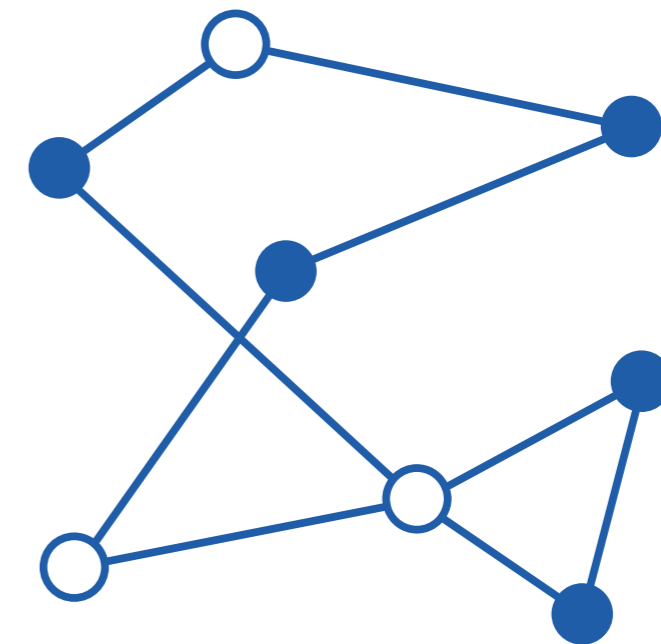
7. Що колишні військові лідери можуть внести у цивільну трансформацію України

Під час війни довіра до армії в Україні радикально зросла і є значно вищою, ніж довіра до цивільних інституцій та органів влади⁴. Це може породити прагнення, щоб у післявоєнний період військові взяли на себе більшу відповідальність за управління країною. На жаль, це був би не вдалий напрямком розвитку, який не обіцяв б нічого хорошого ані для економіки, ані для демократичних інститутів країни. Подібний сценарій було б важко поєднати з процесом інтеграції України до ЄС. Це також жодним чином не є напрямком, який пропонується в цьому тексті.

Мова не йде, щоб армія мала владу і керувала. Йдеться про те, щоб особи, які звільняються з військової служби, могли самостійно розпочинати бізнес або долучатися до суспільної та політичної діяльності.

Іноді висловлюються побоювання, що після війни виникне партія ветеранів, яка, стане популярною через зростаюче розчаруванням колишніх солдатів, викликаним їхніми труднощами з адаптацією до цивільного життя та розчаруванням у політичному або економічному житті країни, може підтримувати крайні політичні тенденції. Висловлюються побоювання щодо можливості масового вербування ветеранів до злочинної або терористичної діяльності в Україні або інших країнах. Ефективна система підтримки колишніх військових у зайнятті цивільної діяльності, що відповідає їхньому особистому потенціалу, зменшує ризик того, що розчаровані ветерани стануть загрозою для демократії або громадського порядку.

Колішні військові лідери, озброєні знаннями та підтримкою, що готують їх до цивільної діяльності, можуть стати групою, яка створюватиме нові конкурентні економічні рішення, збільшуватиме політичний плюралізм і буде здатна протистояти багатьом місцевим угрупованням. Вони можуть стати новою силою, яка відновить економіку та збільшить шанси на належне функціонування державних інститутів.



⁴ Згідно з опитуваннями громадської думки, проведеними Центром Разумкова, довіра до української армії зросла з 68% у 2021 році до 96% у 2023 році. У вересні 2025 року довіра до армії становила майже 93%, довіра до президента і церкви була в межах 52-54%, довіра до місцевої влади та ЗМІ становила 42-44%, а довіра до парламенту (Верховної Ради), уряду, державного апарату та політичних партій становила 11-23%. За даними The Kyiv Post (2023) та censor.net (2025).

Бібліографія

1. Acemoglu, Daron, James A. Robinson (2014), «Чому народи програють: Джерела влади, процвітання та бідності», Zysk i S-ka Wydawnictwo, Познань 2014.
2. [censor.net \(2025\)](https://www.censor.net/en/news/3577684/army-and-emergency-services-top-trust-rankings-among-ukrainians), «Опитування про війну в Україні: опитування довіри», 3 жовтня, <https://www.censor.net/en/news/3577684/army-and-emergency-services-top-trust-rankings-among-ukrainians>
3. Коллінз, Ліам (2022), «Давид і Голіаф, або як Україна реформувала армію, щоб протистояти Росії», Business Insider, 21 травня 2022 р., <https://businessinsider.com.pl/wiadomosci/jak-ukraina-zreformowala-wojsko-by-stawic-czola-rosji/zprkqyb>
4. Єндрисяк, Марцін (2025), «Україна: Верховна Рада відновлює незалежність антикорупційних органів», Центр східних досліджень, Аналізи, 31 липня, <https://www.osw.waw.pl/pl/publikacje/analizy/2025-07-31/ukraina-rada-najwyzsza-przywraca-niezalezosc-organow> [Доступ: 22 листопада 2025 р.]
5. Кавалець, Стефан (2022), «Українські економічні сценарії та їхні наслідки для Польщі», Фонд імені Абрахама Якова Стерна, Варшава/Нью-Йорк, 1 липня, <https://www.capitalstrategy.pl/wp-content/uploads/2022/07/Ukrainian-Economic-Scenarios-2022-07-04.pdf>
6. Кавалець, Стефан і Ремігіуш Фальковський (2025a), «Як прискорити європейську інтеграцію України?», Фонд Абрахама Якова Стерна, Варшава/Нью-Йорк, жовтень 2025 р., <https://www.capitalstrategy.pl/wp-content/uploads/2025/10/2025-10-23-Kawalec-Falkowski-Jak-przyspieszyc-europejska-inegracje-Ukrainy-FINAL-2.pdf>
7. Кавалець, Стефан і Ремігіуш Фальковський (2025b), «Як військові ветерани можуть сприяти післявоєнній трансформації України», Анотація до Третьої меморіальної конференції імені Анатолія Гальчинського, Національний інститут стратегічних досліджень, Київ, 30 жовтня. <https://doi.org/10.53679/NISS-confproceed.2025.06>
8. Сеньор, Ден, Саул Сінгер, (2009), «Start-Up Nation: The Story of Israel's Economic Miracle», Twelve, Нью-Йорк, Бостон.
9. The Kyiv Independent (2023), «Опитування: українські військові очолюють рейтинг довіри населення», 15 березня, <https://kyivindependent.com/survey-ukrainians-have-highest-trust-level-in-military/> [Доступ: 28 листопада 2025 р.]
10. Transparency International (2013, 2023 та 2024), Індекс сприйняття корупції.
11. Wilson, Andrew (2016) «Вживання найбагатших: як олігархи блокують реформи в Україні», Європейська рада з міжнародних відносин, квітень, https://ecfr.eu/archive/page/-/ECFR_160_SURVIVAL_OF_THE_RICHEST_HOW_OLIGARCHY_BLOCK_REFORM_IN_UKRAINE.pdf.
12. "Wprost" (2014), "Lista 100 Najbogatszych Polaków 2013", <https://rankingi.wprost.pl/100-najbogatszych-polakow/2013>.

Інформація про авторів

Стефан Кавалець – економіст, колишній віце-міністр фінансів Республіки Польща, співавтор плану трансформації польської економіки («План Бальцеровича», 1989). Був радником міжнародних інституцій, таких як Світовий банк і Міжнародний валютний фонд, а також урядових і комерційних інституцій у країнах Центральної та Східної Європи. Діяч демократичної опозиції та «Солідарності»; інтернований під час воєнного стану 1981-1982 рр. Нині – президент компанії стратегічного консалтингу Capital Strategy. Голова Ради Фонду імені Абрахама Стерна. Закінчив математичний факультет Варшавського університету.

Ремігіуш Фальковський – закінчив юридичний факультет Університету Миколая Коперника в Торуні (УМК) та має бакалавра міжнародних відносин. Є аспірантом УМК і готує докторську дисертацію з політичних наук на тему вступу України до Європейського Союзу. Працював у Дослідницькій мережі Лукасевича (Sieci Badawczej Łukasiewicz) – Інституті інновацій та технологій ІТЕСН на посаді молодшого спеціаліста з досліджень.

Фонд імені Абрахама Якова Стерна та звіти про майбутнє України

Фонд (<https://fundacjasterna.pl>) був заснований у 2019 році Міхалом Камінським з Варшави та Девідом Ліберсом з Нью-Йорка. Його початковою метою було просування спільної спадщини та співпраці між Польщею, США та Ізраїлем. Одним із проектів Фонду була Stern Leadership Academy – програма виконавчої освіти, реалізована спільно з Фондом Empiria i Wiedza у співпраці та на основі команди викладачів Стенфордського університету.

Після російського нападу на Україну в лютому 2022 року Фонд розширив сферу своєї діяльності, включивши до неї проекти з підтримки України та військових біженців у Польщі, а також звіти про майбутнє України. Цей звіт є четвертим звітом Фонду на цю тему. Список звітів наведено нижче.

1. Стефан Кавалець, «Українські економічні сценарії та їхні наслідки для Польщі», Фонд імені Абрахама Якова Стерна, Варшава/Нью-Йорк, 1 липня 2022 року, <https://www.capitalstrategy.pl/wp-content/uploads/2022/07/Ukrainian-Economic-Scenarios-2022-07-04.pdf>
2. Пьотр Арак, «Як реформувати Україну під час війни», Фонд імені Абрахама Якуба Стерна, Варшава/Нью-Йорк, 8 серпня 2022 р.,
3. Стефан Кавалець і Ремігіуш Фальковський, «Як прискорити європейську інтеграцію України?», Фонд імені Абрахама Якуба Стерна, Варшава/Нью-Йорк, жовтень 2025 р., <https://www.capitalstrategy.pl/wp-content/uploads/2025/10/2025-10-23-Kawalec-Falkowski-Jak-przyspieszyc-europejska-inegracje-Ukrainy-FINAL-2.pdf>
4. Стефан Кавалець і Ремігіуш Фальковський, «Чи можуть ветерани вирішити долю післявоєнної трансформації України?», Фонд імені Абрахама Якуба Стерна, Варшава/Нью-Йорк, [лютий] 2026 р., <https://www.capitalstrategy.pl/wp-content/uploads/2026/02/2026-02-15-Kawalec-Falkowski-Veterans.pdf>

Редакційна інформація

Автори: Стефан Кавалець і Ремігіуш Фальковський
Переклад на англійську: Натаніел Еспіно
Переклад українською мовою: Євгеній Білоножко
Графічний дизайн: Адріан Цибицький

© Стефан Кавалець і Ремігіуш Фальковський

© Фонд імені Абрахама Якова Стерна

Всі права захищені

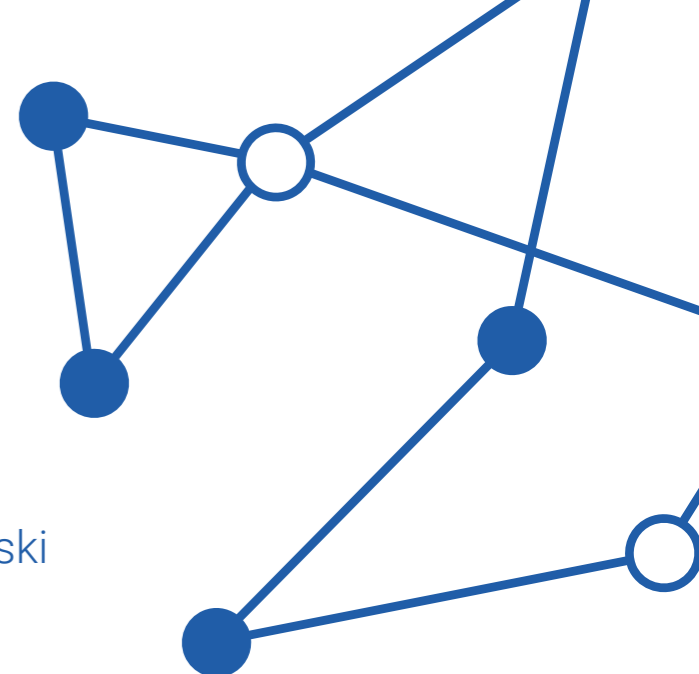
Видавець:

Фонд імені Абрахама Якуба Стерна
Plac Bankowy 2
00-095 Варшава
ПОЛЬЩА

Контактна інформація:

Стефан Кавалець
skawalec@capitalstrategy.pl

Варшава/ Нью-Йорк, лютий 2026 року



Stefan Kawalec i Remigiusz Falkowski

Czy weterani mogą przesądzić o sukcesie powojennej transformacji Ukrainy?



STERN

Fundacja im. Abrahama Jakuba Sterna
Warszawa – Nowy Jork, Luty 2026

Spis treści

| | |
|---|-----------|
| Główne tezy | 32 |
| Wstęp | 32 |
| 1. Zawłaszczenie państwa przez oligarchów barierą rozwoju niepodległej Ukrainy | 33 |
| 1.1. Koncentracja bogactwa | 33 |
| 1.2. Zahamowanie wzrostu gospodarki | 33 |
| 1.3. Niedrożność mechanizmów awansu społecznego | 34 |
| 2. Jaki system władzy ukształtuje się na Ukrainie po wojnie? | 34 |
| 3. Jak w czasie powojennej odbudowy przełamać dławiące Ukrainę bariery instytucjonalne | 34 |
| 3.1. Dotychczasowy postęp w przeciwdziałaniu korupcji | 34 |
| 3.2. Nadzieje na presję ze strony zachodnich darczyńców i wymogi akcesji do UE | 35 |
| 3.3. Wewnętrzne siły nacisku | 35 |
| 4. Siły zbrojne jako miejsce budowy cywilnego kapitału społecznego i wyłaniania nowych liderów | 36 |
| 4.1. Doświadczenie Izraela | 36 |
| 4.2. Nowi liderzy w ukraińskiej armii i obronie terytorialnej | 36 |
| 5. Trudności z przejściem liderów wojskowych do działalności cywilnej | 37 |
| 5.1. Doświadczenia amerykańskie | 37 |
| 5.2. Potencjalne ścieżki powojennej kariery liderów wojskowych | 37 |
| 5.3. Hipotetyczny przypadek ukraińskiego lidera wojskowego | 38 |
| 6. Jak wspomóc liderów wojskowych w przejściu do ról cywilnych | 38 |
| 7. Co mogą wnieść byli liderzy wojskowi do cywilnej transformacji Ukrainy | 39 |
| Bibliografia | 40 |
| Informacja o autorach | 40 |
| O Fundacji im. Abrahama Jakuba Sterna i raportach na temat przyszłości Ukrainy | 41 |
| Informacje redakcyjne | 41 |

Główne tezy

Jeśli zakończy się wojna z Rosją, Ukraina ma szansę na bardzo szybki wzrost gospodarczy, pod warunkiem, że zachowa suwerenność i przełamie bariery instytucjonalne, które hamowały jej rozwój w okresie 30 lat niepodległości.

Jednym z czynników, który może pomóc Ukrainie w wydostaniu się z więzów oligarchii i stworzeniu systemu gospodarczego otwartego na konkurencję, dającego możliwości awansu szerokim rzeszom obywateli, jest wykorzystanie w powojennym życiu cywilnym nowych liderów, którzy wyłonili się w czasie wojny w armii i obronie terytorialnej.

Celowe jest stworzenie specjalnych programów i instytucji ułatwiających tym osobom znalezienie miejsca w działalności cywilnej, odpowiedniego do ich predyspozycji i zdolności.

Wstęp¹

Po uzyskaniu niepodległości w 1991 r., Ukraina miała trudności z budową sprawnego państwa, nie zdołała zintegrować się ze strukturami zachodnimi, a pod względem rozwoju gospodarczego pozostała daleko w tyle za krajami Europy Środkowo-Wschodniej, które przystąpiły do Unii Europejskiej.

Stefan Kawalec (2022) argumentuje, że w przypadku zwycięstwa w wojnie z Rosją lub trwałego rozejmu z zachowaniem suwerenności, Ukraina ma szansę na szybki wzrost gospodarczy i nadgonienie utraconego dystansu, pod warunkiem, że przełamie bariery, które przedtem powstrzymywały jej rozwój.

Kluczowym zewnętrznym warunkiem sukcesu gospodarczego suwerennej Ukrainy jest uzyskanie gwarancji dostępu do Jednolitego Rynku Europejskiego i tą kwestią zajmujemy się w poprzednim raporcie (Kawalec i Falkowski, 2025a).

W niniejszym tekście zajmujemy się głównym wewnętrznym warunkiem pomyślnego rozwoju Ukrainy, jakim jest wydobywanie kraju z więzów oligarchii i stworzenie systemu otwartego na konkurencję, dającego możliwości awansu szerokim rzeszom obywateli. W realizacji tego warunku istotną rolę odegrać mogą nowi liderzy, którzy wyłonili się lub wyłonią w czasie wojny w armii i obronie terytorialnej.

Weteranów postrzega się zwykle przede wszystkim jako ludzi, wobec których społeczeństwo ma dług moralny oraz obowiązek pomocy i wsparcia. Nie umniejszając znaczenia tego aspektu zagadnienia, koncentrujemy się tutaj na potencjale jako weterani – przede wszystkim ci, którzy w czasie wojny ujawnili cechy przywódcze – mogą wnieść do powojennego życia społecznego, gospodarczego i politycznego kraju oraz na działaniach jakie należy podjąć, aby to ułatwić. Uważamy, że właściwe wykorzystanie liderów z armii i obrony terytorialnej w cywilnych rolach może mieć kluczowe znaczenie dla budowy w Ukrainie demokratycznego i sprawnego państwa oraz silnej gospodarki, co jest warunkiem sukcesu powojennej transformacji kraju.

¹ Zarys niniejszego tekstu prezentowany był na Trzeciej Konferencji Pamięci Anatolija Hałczyńskiego, w Kijowie, 30 października 2025 r. (por. Kawalec and Falkowski, 2025b).

1. Zawłaszczenie państwa przez oligarchów barierą rozwoju niepodległej Ukrainy

Istotną przeszkodą dla rozwoju niepodległej Ukrainy stało się zawłaszczenie państwa przez oligarchów.

1.1. Koncentracja bogactwa

Koncentracji bogactwa w Ukrainie osiągnęła wyjątkowo wysoki poziom – bez porównania wyższy niż w Rosji, Stanach Zjednoczonych czy Polsce. Ilustruje to Tabela 1.

| Kraj | Wartość majątku 50 najbogatszych osób w kraju, wyrażona jako procent PKB |
|-------------------|--|
| Ukraina | 45% |
| Rosja | 20% |
| Stany Zjednoczone | 10% |
| Polska | 5.6% |

Źródło: Dane dotyczące Ukrainy, Rosji i USA podajemy za Andrew Wilson'em (2016); wielkość dla Polski obliczyliśmy na podstawie danych w rankingu tygodnika „Wprost” (2014).

1.2. Zahamowanie wzrostu gospodarki

Istotą oligarchii nie jest sam fakt istnienia grupy bogaczy, lecz to, że kontrolują oni i podporządkowują swoim interesom najważniejsze instytucje państwa. Ukraińscy oligarchowie mieli swoich ludzi w parlamencie, w administracji rządowej, władzach lokalnych, administracji skarbowej, prokuraturze, sądach i mediach. Ich przedstawiciele w instytucjach państwowych pilnowali, aby nie uchwalano ustaw i nie podejmowano decyzji, które zagrażałyby interesom oligarchów. Oligarchowie kontrolowali poszczególne sektory gospodarki i z pomocą aparatu państwowego utrzymywali tam uprzywilejowaną, często monopolistyczną pozycję swoich przedsiębiorstw, ograniczając możliwości rozwoju konkurencji krajowej lub zagranicznej. W warunkach ograniczonej swobody gospodarczej i monopolu, gospodarka ukraińska rosła bardzo wolno.

Laureaci ekonomicznej nagrody im. Nobla z 2024 r., amerykańscy ekonomiści Daron Acemoglu i James A. Robinson (2014), zwracają uwagę na paradoks występujący niejednokrotnie w krajach, gdzie olbrzymia część zasobów gospodarki jest własnością dyktatora lub wąskiej elity władzy. Wydawać by się mogło, że w takim przypadku wprowadzenie rozwiązań sprzyjających wzrostowi gospodarczemu powinno być w interesie rządzących. Jednakże niekoniecznie tak być musi, gdyż rozwiązania sprzyjające wzrostowi gospodarczemu mogą prowadzić do redystrybucji dochodów i władzy, która osłabi bogactwo i władzę elity. Acemoglu i Robinson (2014) nie piszą o Ukrainie, lecz kraj ten stanowi dobrą ilustrację ich tezy, że rozwiązania, które hamują wzrost gospodarczy mogą być korzystne dla wąskiej elity kontrolującej gospodarkę. Pokazuje to porównanie Ukrainy z Polską. W 1991 r., gdy Ukraina ogłosiła niepodległość, Produkt Krajowy Brutto (PKB) Ukrainy był według danych Banku Światowego na zbliżonym poziomie co PKB Polski. Przez następne dwie dekady gospodarka ukraińską kontrolowana w znacznej mierze przez oligarchów rozwijała się znacznie wolniej niż gospodarka polska. W roku 2013 gospodarka Ukrainy było już ponad 2,5 razy mniejsza niż gospodarka Polski, jednakże majątek 50 najbogatszych osób w Ukrainie był prawie trzykrotnie wyższy niż majątek pięćdziesięciu najbogatszych osób w Polsce, co pokazuje Tabela 2.

| Kraj | | PKB w cenach bieżących | Majątek 50 najbogatszych osób w kraju |
|---------|---|------------------------|---------------------------------------|
| Polska | miliardy USD | 518,2 | 29,0 |
| | miliardy USD | 190,5 | 85,7 |
| Ukraina | Przyjmując wielkości dla Polski jako 100% | 37% | 296% |

Źródło: Obliczenia własne na podstawie danych Banku Światowego (dla PKB w cenach bieżących) i danych z Tabeli 1.

Oznacza to, że prowadzona pod dyktando oligarchów polityka, która dławiła gospodarkę kraju, sprawiała zarazem, że samym oligarchom powodziło się bardzo dobrze.

1.3. Niedrożność mechanizmów awansu społecznego

System oligarchiczny ograniczał możliwości awansu społecznego i ekonomicznego milionów Ukraińców, ponieważ:

1. Powolny wzrost gospodarczy ograniczał tworzenie nowych atrakcyjnych miejsc pracy.
2. Dominujący mechanizm doboru ludzi na stanowiska w istniejących strukturach gospodarczych i aparacie państwowym nie był otwarty i nie opierał się na kompetencjach, zdolnościach i uczciwości, lecz był w dużej mierze zamknięty – dostępny dla osób powiązanych i zależnych od grupy oferującej stanowisko.
3. Ograniczona była możliwość tworzenia i wzrostu nowych niezależnych firm, podejmujących konkurencję z biznesami oligarchów.

Wielu Ukraińców, którzy nie byli w stanie znaleźć w rodzinnym kraju odpowiedniej pracy lub rozwinąć własnej aktywności biznesowej, wyjeżdżało za granicą, gdzie wykonywali zwykle prace nie wykorzystujące posiadanego wykształcenia.

2. Jaki system władzy ukształtuje się na Ukrainie po wojnie?

Po rozpoczęciu 24 lutego 2022 r. pełnowymiarowej inwazji Rosji na Ukrainę, majątki ukraińskich oligarchów doznały olbrzymich strat, tak jak cała ukraińska gospodarka. Jednocześnie wszystkie siły polityczne wsparły wysiłek zbrojny kraju i życie polityczne zostało w dużej mierze zamrożone. Tak naprawdę dopiero po wojnie, gdy powróci normalne życie polityczne, okaże się czy i w jakim zakresie dawni oligarchowie odzyskają swoją pozycję polityczną i jaki system władzy ukształtuje się na Ukrainie:

- Czy odtworzony zostanie system oligarchiczny, gdzie do osłabionych starych bogaczy dołączą nowi, którzy zbiją majątki na realizacji olbrzymich kontraktów przy powojennej odbudowie kraju?
- Czy powstanie system o cechach autorytarnych?
- Czy powstanie faktyczna pluralistyczna demokracja z systemem gospodarczym otwartym na konkurencję i umożliwiającym awans ekonomiczny szerokim rzeszom obywateli?

3. Jak w czasie powojennej odbudowy przełamać dławiące Ukrainę bariery instytucjonalne

3.1. Dotychczasowy postęp w przeciwdziałaniu korupcji

Począwszy od 2014 r. walka z korupcją stała się otwarcie deklarowanym i mającym wysoki priorytet zadaniem państwa. Stworzono specjalne niezależne instytucje: Narodowe Biuro Antykorupcyjne Ukrainy (NABU), które zajmuje się wykrywaniem korupcji na wysokim szczeblu i jest organem śledczym, Specjalną Prokuraturę Antykorupcyjną (SAP), Wysoki Sąd Antykorupcyjny (WAKS) a także Narodową Agencję

ds. Zapobiegania Korupcji (NAZK), która zajmuje się działaniami prewencyjnymi m.in. poprzez inicjowanie zmian przepisów, tak aby ograniczyć pole do korupcji.

W międzynarodowym rankingu, gdzie kraje uszeregowano od ocenianych jako najmniej skorumpowane, do uznanych za najbardziej skorumpowane, Ukraina w 2013 r. zajmowała odległe 144. miejsce na 177 ocenianych krajów. W następnych latach Ukraina odnotowała wyraźny postęp i w roku 2023 zajmowała 104 pozycję, a roku 2024 spadła na miejsce 105 na 180 ocenianych krajów (Transparency International, 2013, 2023, 2024).

W lipcu 2025 r. ukraiński parlament przyjął ustawę likwidującą niezależność Narodowego Biura Antykorupcyjnego Ukrainy i Specjalnej Prokuratury Antykorupcyjnej. Wywołało to manifestacje protestacyjne w największych ukraińskich miastach, a także sprzeciw Unii Europejskiej, która zagroziła wstrzymaniem pomocy finansowej dla Ukrainy. W efekcie po tygodniu ustawa została zmieniona i niezależność instytucji antykorupcyjnych została przywrócona². Incydent ten świadczy z jednej strony o tym, że wspomniane instytucje antykorupcyjne pełnią znaczącą rolę w walce z korupcją na wysokich szczeblach państwa, a z drugiej strony o tym, że ich działania napotykały na opór w środowiskach władzy.

3.2. Nadzieje na presję ze strony zachodnich darczyńców i wymogi akcesji do UE

W wielu rozważaniach na temat powojennej odbudowy Ukrainy zwraca się uwagę na problem wpływu oligarchów i korupcji. Oczekuje się, że zachodni darczyńcy – tacy jak Unia Europejska i jej poszczególne państwa członkowskie, Stany Zjednoczone oraz międzynarodowe organizacje i instytucje – dostarczając pomoc wymagać będą od Ukrainy wprowadzenia skutecznych mechanizmów antykorupcyjnych, rządów prawa, partycypacji obywatelskiej i reform wprowadzających równe warunki dla prowadzenia działalności gospodarczej.

Nie jest jednak łatwo o przykłady krajów, gdzie nacisk ze strony dostarczycieli pomocy zagranicznej okazał się skuteczny w poskromieniu korupcji. Doświadczenie pokazuje, że duży zakres pomocy zagranicznej sprzyja raczej rozwojowi korupcji niż jej ograniczeniu.

Wydaje się, poza tym, że rządy poszczególnych krajów zachodnich udzielających pomocy będą w dużym stopniu skoncentrowane na tym, aby zapewnić rodzimym firmom jak największy udział w kontraktach i inwestycjach związanych z powojenną odbudową, a niekoniecznie na tym, by budować bardziej otwarty i konkurencyjny system gospodarczy w Ukrainie.

Nadzieje wiąże się z procesem akcesji do Unii Europejskiej, który nakłada na Ukrainę wymogi dotyczące reform i wprowadzanie transparentnych reguł w życiu gospodarczym. Nie wiadomo jednak, jak szybko ten proces będzie postępował i na ile będzie skuteczny w powodowaniu faktycznych zmian instytucjonalnych w Ukrainie.

Reasumując, nacisk ze strony zachodnich partnerów, w związku z udzielaną pomocą, oraz wymagania w ramach procesu akcesyjnego do UE, będą istotne dla zmian instytucjonalnych w Ukrainie, lecz same raczej nie rozwiążą problemu.

3.3. Wewnętrzne siły nacisku

Acemoglu i Robinson (2014) pokazują, że w krajach, które odniosły sukces w rozwoju gospodarczym, instytucje oraz reguły chroniące rządy prawa i sprzyjające bogaceniu się szerokich warstw społeczeństwa powstawały historycznie i utrzymują się dlatego, że istnieją tam wewnętrzne siły nacisku zdolne, by tych instytucji i reguł bronić. Zaangażowanie i determinacja grup społecznych wspierających w tych krajach rządy prawa i reguły konkurencji nie wynikają z abstrakcyjnego przywiązania do pięknych idei, lecz z przekonania, że interesy polityczne lub gospodarcze członków tych grup będą zagrożone, jeśli ktokolwiek podporządkuje sobie sądy i będzie mógł rządzić w sposób niekontrolowany lub ustanowić dla siebie monopol gospodarczy.

²Por. Jędrzyak (2025).

Wyjątkową szansę, na wzmocnienie w Ukrainie wewnętrznych sił nacisku wspierających instytucje i reguły umożliwiające funkcjonowanie otwartej, konkurencyjnej gospodarki i sprzyjające bogaceniu się szerokich warstw społeczeństwa, stwarza kapitał społeczny jaki wytworzył się bez wątpienia poprzez udział tysięcy ludzi w armii i obronie terytorialnej podczas trwającej wojny.

4. Siły zbrojne jako miejsce budowy cywilnego kapitału społecznego i wyłaniania nowych liderów

4.1. Doświadczenie Izraela

Dan Senor i Saul Singer (2009) zwracają uwagę na rolę służby wojskowej w Izraelu w kształtowaniu innowacyjnych i przedsiębiorczych postaw procentujących później w cywilnej gospodarce.

Mottem jednego z rozdziałów ich książki są słowa wieloletniego szefa firmy Google, Erica Schmidta, iż były izraelski dowódca czołgu, który ma doświadczenie z kampanii wojennej, to najlepszy typ menedżera inżynierskiego, jakiego można znaleźć na świecie (por. Senor i Singer 2009, s. 41).

Autorzy piszą, że w izraelskiej armii, dowódca niskiego szczebla, na poziomie porucznika, który w warunkach bojowych musi wykazywać się inicjatywą, podejmując czasami zupełnie niestandardowe decyzje, ma zakres samodzielności, i tym samym odpowiedzialności, bez porównania większy niż osoba na kierowniczym stanowisku w korporacji międzynarodowej.

Senor i Singer (2009, s. 67-69) piszą, że ze względu na to, że w Izraelu wszyscy przechodzą przez służbę wojskową, a poszczególne jednostki sił zbrojnych i zaplecza obronnego dokonują własnej selekcji odpowiednich kandydatów, dla izraelskich cywilnych pracodawców bardziej znacząca jest informacja o tym w jakiej jednostce wojskowej służył kandydat do pracy, niż to jaką ukończył uczelnię.

Z innych relacji wiemy, że Izrael podejmuje zorganizowane działania, aby przygotować oficerów opuszczających armię do przyszłych ról cywilnych i np. wśród studentów renomowanych amerykańskich uniwersytetów spotyka się często osoby, które odbywały służbę w elitarnych izraelskich jednostkach wojskowych.

4.2. Nowi liderzy w ukraińskiej armii i obronie terytorialnej

Po aneksji Krymu i wybuchu walk w Donbasie, system organizacji i dowodzenia ukraińskiej armii został w latach 2014-2022 poddany zasadniczej zmianie poprzez zastosowanie w dużym stopniu NATO-wskich standardów, a w szczególności wprowadzenia kultury zachęcającej młodszych dowódców do podejmowania inicjatywy na polu walki³. Tym samym, zakres samodzielności i odpowiedzialności dowódców niższego szczebla na Ukrainie zbliżył się znacznie do stanu jaki występuje w armii izraelskiej. Zreorganizowana i zdecentralizowana armia i obrona terytorialna Ukrainy wykazały budzącą podziw sprawność i skuteczność w starciu z armią rosyjską, działającą według dawnych pochodzących jeszcze z czasów ZSRR scentralizowanych standardów dowodzenia.

Przez armię i obronę terytorialną Ukrainy w czasie obecnej wojny z Rosją przewinęło się już ponad milion osób, a będzie ich jeszcze więcej. W warunkach wojny wyłania się tam z pewnością wielu liderów, z których tylko część to zawodowi wojskowi.

Wiele cech osobowych potrzebnych do tego, aby być liderem w wojsku walczącym na wojnie, jest przydatnych również dla liderów w działalności gospodarczej czy życiu politycznym. Takie cechy to m.in.: zdolność do realistycznej oceny sytuacji, właściwa ocena ryzyka, inwencja, umiejętność podejmowania decyzji oraz zdobycia zaufania współtowarzyszy i pociągnięcia ich za sobą. W warunkach wojennych te cechy poddawane są szybkiej weryfikacji. Dlatego, ktoś kto wyłoni się jako lider w warunkach wojny, jest potencjalnym kandydatem, aby stać się liderem w działalności cywilnej – w biznesie, służbie publicznej, polityce lub w organizacjach pozarządowych.

³ Por. Collins (2022).

5. Trudności z przejściem liderów wojskowych do działalności cywilnej

Przejście z pozycji lidera wojskowego do działalności cywilnej i znalezienie tam miejsca umożliwiającego wykorzystanie posiadanego potencjału i zdolności, nie jest wcale proste i nie musi się zakończyć powodzeniem.

5.1. Doświadczenia amerykańskie

Nawet w Stanach Zjednoczonych, gdzie istnieje rozwinięty system wspierania weteranów w przejściu do życia cywilnego, zdolność pracodawców do zrozumienia i docenienia wartości doświadczenia wojskowego kandydatów do pracy jest ograniczona. Cytowany przez Senora i Singera (2009, s. 83) specjalista zajmujący się wspieraniem amerykańskich weteranów w poszukiwaniu pracy mówi, że wielokrotnie na końcu rozmowy kwalifikacyjnej, w której weteran charakteryzował swoje doświadczenie dowódcze, łącznie z omówieniem przypadków podejmowania decyzji o wysokiej stawce oraz zarządzania w warunkach wojny dużą ilością ludzi i sprzętu, rekruter zadawał pytanie w rodzaju: „To bardzo interesujące, ale czy miał Pan kiedykolwiek prawdziwą pracę?”.

5.2. Potencjalne ścieżki powojennej kariery liderów wojskowych

W praktyce, ukraińscy liderzy wojskowi mogą po wojnie robić bardzo różne rzeczy. Potencjalne ścieżki ich kariery zestawione są w Tabeli 3.

| Table 3: Potencjalne ścieżki powojennej kariery ukraińskich liderów wojskowych | |
|---|---|
| Ścieżka kariery | Ocena z punktu widzenia interesu publicznego |
| 1. powrót do przedwojennych zajęć; 2. pozostanie w wojsku lub podjęcie służby w innych publicznych formacjach zajmujących się bezpieczeństwem; 3. zatrudnienie w sektorze prywatnym na Ukrainie, na stanowiskach związanych z bezpieczeństwem i ochroną (jako specjaliści od bezpieczeństwa, ochroniarze osobiści, strażnicy etc.); 4. zatrudnienie w unijnych formacjach zajmujących się bezpieczeństwem (np. Frontex); | Najbardziej naturalne ścieżki kariery. |
| 5. nowe zatrudnienie wykorzystujące zarówno cywilne kwalifikacje jak i cechy i umiejętności przywódcze ujawnione i rozwinięte w czasie służby w wojskowej; 6. podjęcie działalności gospodarczej; 7. zatrudnienie na kierowniczym stanowisku w administracji państwowej lub samorządowej; 8. działalność polityczna na szczeblu samorządowym lub krajowym; 9. działalność w NGO; | Najlepsze wykorzystanie talentów. Te ścieżki kariery powinny być wspierane i promowane. |
| 10. zatrudnienie się w innym kraju jako instruktor wojskowy lub żołnierz najemny; 11. cywilna praca za granicą; 12. pozostawanie w bezczynności na rencie; | Strata dla Ukrainy |
| 13. pozostawanie bez pracy i stałego źródła utrzymania; 14. zwerbowanie przez organizację przestępczą lub podjęcie działalności przestępczej na własną rękę. | Najbardziej negatywne warianty |

5.3. Hipotetyczny przypadek ukraińskiego lidera wojskowego

Spójrzmy na hipotetyczny przypadek ukraińskiego cywila – z dyplomem politechniki lub uniwersytetu, a być może z kilkoma latami studiów bez uzyskanego dyplomu lub tylko z ukończoną szkołą średnią – który pracował jako szeregowy pracownik na Ukrainie lub za granicą, a po inwazji z 24 lutego 2022 walczył w ukraińskiej armii lub obronie terytorialnej, awansował na stanowiska dowódcze, zdobył zaufanie podkomendnych i uznanie przełożonych. Osoba taka ma najprawdopodobniej predyspozycje, by stać się liderem w działalności cywilnej, w biznesie, administracji państwem lub samorządowej, w polityce lub w sektorze NGO. Przeszkodą w zajęciu po wojnie miejsca umożliwiającego wykorzystanie tych przywódczych predyspozycji może być jednak m.in.:

- stan zdrowia psychicznego lub fizycznego,
- brak cywilnego doświadczenia menadżerskiego,
- niedostatek formalnego wykształcenia,
- niezdolność docenienia przez potencjalnych pracodawców czy partnerów w biznesie, polityce lub działalności w trzecim sektorze, przydatności doświadczenia uzyskanego w armii lub obronie terytorialnej.

W efekcie taka osoba może nie być w stanie zrealizować ścieżek kariery ocenionych w Tabeli 3 jako najbardziej pożądane. Niewykorzystanie dużej liczby takich potencjalnych liderów byłoby wielką szkodą dla przyszłości Ukrainy.

6. Jak wspomóc liderów wojskowych w przejściu do ról cywilnych

Po to, aby zwiększyć prawdopodobieństwo, że liderzy wojskowi będą po wojnie realizować ścieżki kariery, które uznaliśmy za najbardziej pożądane, powinni oni uzyskać odpowiednie wsparcie jeszcze w czasie służby wojskowej, w czasie wojny, a następnie również po zakończeniu wojny lub demobilizacji. Celowe jest stworzenie specjalnych programów i instytucji obejmujących następujące aspekty:

- wsparcie psychologiczne dla uporania się z zespołem stresu pourazowego (PTSD),
- rehabilitacja zdrowotna,
- doradztwo w zakresie wyboru ścieżki kariery cywilnej,
- edukacja w zakresie wiedzy obywatelskiej, umiejętności przywództwa, wiedzy menadżerskiej i biznesowej, konkretnych kwalifikacji zawodowych, języków obcych,
- wsparcie finansowe dla osób podejmujących działalność gospodarczą,
- budowa sieci kontaktów między byłymi żołnierzami przechodzącymi do aktywności cywilnej,
- doradztwa psychologiczne, prawne, biznesowe i inne dla byłych żołnierzy, którzy natknęli się na określone problemy w swojej aktywności cywilnej.

Programy te powinny być uruchamiane jeszcze w czasie wojny zarówno przez rząd Ukrainy jak i przez instytucje pozarządowe. Po zakończeniu wojny i rozpoczęciu demobilizacji programy takie powinny być dostępne zarówno na terenie Ukrainy jak i za granicą, w krajach, w których przebywają ukraińscy uchodźcy wojenni i gdzie mogą trafić znaczące grupy byłych żołnierzy.

Finansowanie takich programów powinno być jednym z celów, na który przeznaczane jest pomoc dla Ukrainy ze strony Unii Europejskiej i jej państw członkowskich. We wspieranie takich programów powinna się również zaangażować diaspora ukraińska w krajach pozaeuropejskich, a w szczególności w Kanadzie.

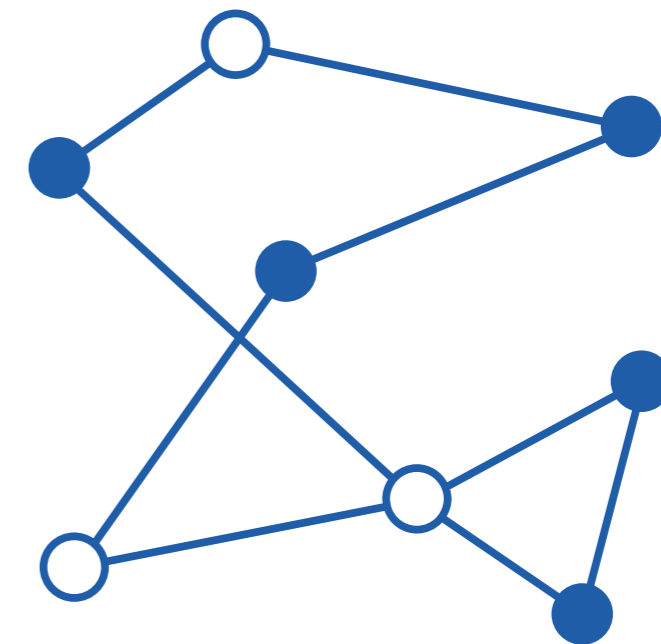
7. Co mogą wnieść byli liderzy wojskowi do cywilnej transformacji Ukrainy

W czasie wojny zaufanie do armii w Ukrainie radykalnie wzrosło i jest znacznie wyższe niż zaufanie do cywilnych instytucji i organów władzy⁴. Może to rodzić dążenia, aby w okresie powojennym wojsko przejęło większą odpowiedzialność za rządzenie krajem. Nie byłby to kierunek szczęśliwy i nie wróżyłyby dobrze ani gospodarce, ani instytucjom demokratycznym w kraju. Byłby również trudny do pogodzenia z procesem integracji Ukrainy z UE. Nie jest to również, w żadnym wymiarze, kierunek sugerowany w tym tekście.

Nie chodzi o to, by rządziła armia, lecz o to, by osoby odchodzące ze służby wojskowej mogły na własny rachunek rozpocząć działania biznesowe lub włączyć się do działalności społecznej i politycznej.

Formułowane są czasami obawy, że po wojnie powstanie partia weteranów, która napędzana przez frustrację byłych żołnierzy wywołaną ich trudnościami do adaptacji do życia cywilnego i rozczarowaniem rozwojem sytuacji politycznej lub gospodarczej kraju, może wspierać skrajne tendencje polityczne. Formułowane są również obawy o możliwość masowego werbowania weteranów do działalności przestępczej lub terrorystycznej w Ukrainie lub innych krajach. Efektywny system wspierający byłych żołnierzy w zajmowaniu w działalności cywilnej pozycji odpowiednich do ich potencjału osobistego, zmniejsza ryzyko, że sfrustrowani weterani staną się zagrożeniem dla demokracji lub porządku publicznego.

Byli liderzy wojskowi, wyposażeni w wiedzę i wsparcie przygotowujące ich do działalności cywilnej, mogą stać się grupą, która będzie tworzyła nowe konkurencyjne rozwiązania gospodarcze, zwiększała pluralizm polityczny i będzie zdolna do przeciwstawienia się wielu lokalnym układom. Stać się mogą nową siłą ożywiającą gospodarkę i zwiększającą szanse na prawidłowe funkcjonowanie instytucji publicznych.



⁴Według badań opinii publicznej prowadzonych przez Centrum Razumkova, zaufanie do armii ukraińskiej wzrosło z 68% w 2021 r. do 96% w 2023 r. We wrześniu 2025 zaufanie do armii było bliskie 93%, zaufanie do prezydenta i Kościoła było w granicach 52-54%, zaufanie do władz lokalnych i do mediów było w granicach 42-44%, a zaufanie do parlamentu (Rady Najwyższej), rządu, aparatu państwowego i partii politycznych mieściło się w granicach 11-23%. Por The Kyiv Post (2023) i censor.net (2025).

Bibliografia

1. Acemoglu, Daron, James A. Robinson (2014), „Dlaczego narody przegrywają: Źródła władzy, pomysłowości i ubóstwa”, Zysk i S-ka Wydawnictwo, Poznań 2014.
2. *cancel.net* (2025), „Poll on war in Ukraine: Trust survey”, October 3, <https://cancel.net/en/news/3577684/army-and-emergency-services-top-trust-rankings-among-ukrainians>
3. Collins, Liam (2022), „Dawid i Goliat, czyli jak Ukraina zreformowała wojsko, by stawić czoła Rosji”, *Business Insider*, 21 maja 2022, <https://businessinsider.com.pl/wiadomosci/jak-ukraina-zreformowala-wojsko-by-stawic-czola-rosji/zprkqy6>
4. Jędrusiak, Marcin (2025), „Ukraina: Rada Najwyższa przywraca niezależność organów antykorupcyjnych”, *Ośrodek Studiów Wschodnich, Analizy*, 31 lipca, <https://www.osw.waw.pl/pl/publikacje/analizy/2025-07-31/ukraina-rada-najwyzsza-przywraca-niezaleznosc-organow> [Dostęp: 22 listopada 2025].
5. Kawalec, Stefan (2022), „Ukraińskie scenariusze gospodarcze i ich konsekwencje dla Polski”, Fundacja im. Abrahama Jakuba Sterna, Warszawa/Nowy Jork, 1 lipca, https://fundacjasterna.pl/Ukraińskie%20Scenariusze%20Gospodarcze_05072022.pdf?t=1657553776
6. Kawalec, Stefan i Remigiusz Falkowski (2025a), „Jak przyspieszyć europejską integrację Ukrainy?”, Fundacja Abrahama Jakuba Sterna, Warszawa/Nowy Jork, październik 2025 r., <https://www.capitalstrategy.pl/wp-content/uploads/2025/10/2025-10-23-Kawalec-Falkowski-Jak-przyspieszyc-europejska-inegracje-Ukrainy-FINAL-2.pdf>
7. Kawalec, Stefan and Remigiusz Falkowski (2025b), „How Military Veterans Can Contribute to Ukraine's Post-war Transformation”, Abstract for the Third Anatoly Halchynskyi Memorial Conference, National Institute of Strategic Studies, Kyiv, October 30.
8. Senor, Dan, Saul Singer, (2009), „Start-Up Nation: The Story of Israel's Economic Miracle”, Twelve, New York, Boston.
9. The Kyiv Independent (2023), „Survey: Ukrainian military tops national trust ratings”, March 15, <https://kyivindependent.com/survey-ukrainians-have-highest-trust-level-in-military/> [Dostęp: 28 listopada 2025]
10. Transparency International (2013, 2023 i 2024), Corruption Perceptions Index.
11. Wilson, Andrew (2016) „Survival of the richest: How oligarchs block reform in Ukraine”, European Council of Foreign Relations, April, https://ecfr.eu/archive/page/-/ECFR_160_SURVIVAL_OF_THE_RICHEST_HOW_OLIGARCHS_BLOCK_REFORM_IN_UKRAINE.pdf
12. „Wprost” (2014), „Lista 100 Najbogatszych Polaków 2013”, <https://rankingi.wprost.pl/100-najbogatszych-polakow/2013>.

Informacja o autorach

Stefan Kawalec – ekonomista, były wiceminister finansów RP, współautor planu transformacji polskiej gospodarki („Plan Balcerowicza”, 1989). Był doradcą instytucji międzynarodowych takich jak Bank Światowy i Międzynarodowy Fundusz Walutowy oraz instytucji rządowych i komercyjnych w krajach Europy Środkowej i Wschodniej. W okresie władzy komunistycznej, działacz opozycji demokratycznej i „Solidarności”; internowany w stanie wojennym 1981-1982. Obecnie prezes firmy doradztwa strategicznego Capital Strategy. Przewodniczący Rady Fundacji im. Abrahama Jakuba Sterna. Ukończył matematykę na Uniwersytecie Warszawskim.

Remigiusz Falkowski – ukończył prawo na Uniwersytecie Mikołaja Kopernika w Toruniu (UMK), a następnie uzyskał tam również tytuł licencjata stosunków międzynarodowych. Jest doktorantem na UMK i przygotowuje rozprawę doktorską z nauk politycznych na temat przystąpienia Ukrainy do Unii Europejskiej. Pracował w Sieci Badawczej Łukasiewicz – Instytucie Innowacji i Technologii ITECH na stanowisku młodszego specjalisty ds. badań.

O Fundacji im. Abrahama Jakuba Sterna i raportach na temat przyszłości Ukrainy

Fundacja (<https://fundacjasterna.pl>) została założona w 2019 przez Michała Kamińskiego z Warszawy i Davida Liebersa z Nowego Jorku. Jej oryginalnym celem było promowanie wspólnego dziedzictwa i współpracy między Polską a Stanami Zjednoczonymi i Izraelem. Jednym z projektów Fundacji była Stern Leadership Academy – program executive education realizowany wspólnie z Fundacją Empiria i Wiedza, we współpracy i w oparciu o zespół wykładowców Uniwersytetu Stanford.

Po rosyjskim ataku na Ukrainę w lutym 2022 roku, Fundacja rozszerzyła swój zakres działania o projekty wspierające Ukrainę i uchodźców wojennych w Polsce, a w tym raporty dotyczące przyszłości Ukrainy. Niniejszy raport jest czwartym raportem Fundacji na ten temat. Lista raportów znajduje się poniżej.

1. Stefan Kawalec, „Ukraińskie scenariusze gospodarcze i ich konsekwencje dla Polski”, Fundacja im. Abrahama Jakuba Sterna, Warszawa/Nowy Jork, 1 lipca 2022 r., <https://www.capitalstrategy.pl/wp-content/uploads/2022/07/Ukrainian-Economic-Scenarios-2022-07-04.pdf>
2. Piotr Arak, „Jak reformować Ukrainę w czasie wojny”, Fundacja im. Abrahama Jakuba Sterna, Warszawa/Nowy Jork, 8 sierpnia 2022 r.,
3. Stefan Kawalec i Remigiusz Falkowski, „Jak przyspieszyć europejską integrację Ukrainy?”, Fundacja im. Abrahama Jakuba Sterna, Warszawa/Nowy Jork, październik 2025 r., <https://www.capitalstrategy.pl/wp-content/uploads/2025/10/2025-10-23-Kawalec-Falkowski-Jak-przyspieszyc-europejska-inegracje-Ukrainy-FINAL-2.pdf>
4. Stefan Kawalec i Remigiusz Falkowski, „Czy weterani mogą przesądzić o sukcesie powojennej transformacji Ukrainy?”, Fundacja im. Abrahama Jakuba Sterna, Warszawa/Nowy Jork, [luty] 2026 r., <https://www.capitalstrategy.pl/wp-content/uploads/2026/02/2026-02-15-Kawalec-Falkowski-Veterans.pdf>

Informacje redakcyjne

Autorzy: Stefan Kawalec i Remigiusz Falkowski
Tłumaczenie na język angielski: Nathaniel Espino
Tłumaczenie na język ukraiński: Eugeniusz Białonożko
Projekt graficzny: Adrian Cibicki

© Stefan Kawalec i Remigiusz Falkowski
© Fundacja im. Abrahama Jakuba Sterna
Wszystkie prawa zastrzeżone

Wydawca:
Fundacja im. Abrahama Jakuba Sterna
Plac Bankowy 2
00-095 Warszawa
POLSKA

Dane kontaktowe:
Stefan Kawalec
skawalec@capitalstrategy.pl

Warszawa/ Nowy Jork, Luty 2026



STERN