



CORIOI INSTITUTE · ДОСЛІДНИЦЬКА СТАТТЯ · 2026

Невидимий множник сили

Як розподілені інновації працюють за межами поля бою в Україні

АВТОРКИ

Рената Мустафіна · Ерін МакФі



АНОТАЦІЯ

Досвід України після повномасштабного російського вторгнення у 2022 році показує, що військові інновації виходять далеко за межі озброєння та тактики й охоплюють розподілені поведінкові, організаційні та інституційні адаптації, які підтримують боєздатність, але залишаються непомітними для офіційних оборонних структур. Існуючі системи не здатні виявляти такі практики, що виникають безпосередньо на місцях, оскільки неформалізовані та неявні рішення не охоплюються чинними механізмами звітності. Подолання цієї прогалини потребує переорієнтації наявних механізмів на виявлення нестандартних способів адаптації, що виникають поза межами формальних структур.

ПОЛЬОВА БАЗА

22 респонденти · 18 організацій · 5 регіонів · 2023–2026

ТРИ ФОРМИ ІННОВАЦІЙ

Поведінкові · організаційні · інституційні

ОРИГІНАЛ АНГЛІЙСЬКОЮ

[Small Wars Journal](#), 18 серпня 2026

ВСТУП

У дронівій війні України є своя усна народна творчість: рішення, спонтанно створене в одній бригаді — певне налаштування засобу радіоелектронної боротьби, новий спосіб оснащення FPV-дрона — [передається](#) до наступного підрозділу переважно з вуст у уста, значно швидше, ніж штаб встигає перетворити його на формалізовану практику. Дослідники військових інновацій почали серйозніше ставитися до цієї динаміки «знизу вгору», однак [робили](#) це майже цілковито через призму бойових систем, тактики та закупівель — [сфер](#), у яких існують формалізовані процеси досліджень і розробок (R&D) та інституційні механізми впровадження. Адам Р. Гріссом ще два десятиліття тому [сформулював](#) основну проблему: ця галузь значно краще розуміє інновації, що виникають на рівні старших офіцерів і цивільних політиків, ніж ті, що зароджуються безпосередньо у військових підрозділах. Подальші дослідження адаптації «знизу вгору» [розглянули](#) окремі аспекти цієї проблеми, однак концептуальна прогалина залишається. Саме на найбільш недослідженій її ділянці зосереджується ця стаття.

Інтерв'ю з українськими ветеранами, військовослужбовцями, інженерами та волонтерами засвідчують інноваційну спроможність, що породжує нестандартні рішення не лише на полі бою, а й у сферах психологічного виживання, медичної евакуації, розмінування та відновлення ветеранів — тобто у сферах підтримки боєздатності, які значною мірою залишаються поза межами формальних систем інновацій, досліджень і розробок. Ці адаптації розробляють люди, які перебувають найближче до проблеми, — на різних рівнях Сил оборони та в спільнотах, що їх підтримують. Проблема виникає вже на рівні інституцій: вони рідко виявляють, фіксують або масштабують такі рішення.

Україна є показовим прикладом, оскільки умови для розвитку такої інноваційної спроможності сформувалися ще до повномасштабного вторгнення. Важливу роль відіграли децентралізована підприємницька культура, що сприяла розвитку ІТ-сектору (у 2021 році [експорт](#) ІТ-продуктів та послуг становив близько 6,9 млрд доларів США, а в галузі працювало близько 285 000 фахівців), а [також](#) традиція волонтерських інновацій, що бере початок ще у 2014 році.

Один із підприємців, з яким ми спілкувалися, у 2016 році створив компанію з навігаційних технологій для точного землеробства, згодом адаптував ту саму технологію автопілота для броньованої машини для розмінування, а потім переорієнтував компанію з невеликих ударних дронів на більші «материнські» платформи, які дозволяють операторам перебувати далі від небезпеки. Ці зміни були безпосередньою відповіддю на потребу, виявлену на полі бою, — збільшити дистанцію між операторами дронів і лінією фронту. Інший співрозмовник розповів, що його підрозділ зібрав «тисячу IT-фахівців» для модифікації дронів. Наш аргумент полягає в тому, що та сама інноваційна спроможність працює й в інших сферах, але значною мірою залишається нефіксованою, оскільки ці сфери ніколи не потрапляють до системи закупівель.

Розподілені інновації створюють інституційний парадокс: децентралізація, яка забезпечує швидке розв'язання проблем, водночас може перешкоджати поширенню успішних рішень за межі місця їх виникнення. Наявні дослідження української адаптації вже почали окреслювати цю суперечність, але переважно зосереджуються на бойових функціях (наприклад, показуючи, як дешеві розподілені системи передають відповідальність та ініціативу на рівень малих підрозділів і доводячи, що така тактична винахідливість має супроводжуватися змінами у доктрині та організації «знизу вгору»). Зростаюча кількість клінічних та політичних досліджень почала розглядати подібну динаміку у сфері медичної підтримки та допомоги пораненим, однак значно менше уваги приділяється тому, як ця децентралізована модель інновацій проявляється у психологічній підтримці та довгостроковій реінтеграції.

Спираючись на результати оригінальних польових інтерв'ю, проведених в Україні у 2023–2026 роках, ця стаття розглядає три форми розподілених інновацій

— поведінкові, організаційні та інституційні — та простежує, як кожна з них проявляється на індивідуальному, громадському та суспільному рівнях. У статті задокументовано інновації, які поширилися за межі місця свого виникнення, та інші, що не вийшли за його межі, а також бар'єри й чинники, що сприяють або перешкоджають їх поширенню. Ефективність військових сил у тривалій сучасній війні дедалі більше залежить від організаційного навчання: здатності вчасно розпізнавати те, що працює на периферії самої інституції, перш ніж ця перевага буде втрачена. Для країн НАТО та України однаково важливо розуміти, як працюють розподілені інновації, щоб підтримувати їх, не перешкоджаючи їхньому розвитку.

МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

Ця стаття ґрунтується на інтерв'ю, проведених в Україні у 2023–2026 роках; у статті безпосередньо цитуються 22 респонденти, які представляють 18 некомерційних, міжнародних та державних організацій у п'яти регіонах. Інтерв'ю проводилися українською, російською та англійською мовами Ерін МакФі та Дариною Судачек — носійкою української мови, яка переклала 67 відсотків транскриптів. Учасників залучали через рекомендації попередніх респондентів; серед них були представники військових підрозділів, медичних команд, ветеранських організацій, IT-компаній та волонтерських мереж. Цитати наведено дослівно, за винятком незначних редакторських змін для забезпечення ясності; коди (INT-###) зберігають анонімність респондентів і забезпечують лаконічність викладу. Вибірка не є репрезентативною для всієї країни, а поширення практик між підрозділами краще підтверджується для організаційних та інституційних практик, ніж для тактичних. Рената Мустафіна проаналізувала транскрипти та підготувала перший варіант статті.

I ПОВЕДІНКОВІ ТА ІНДИВІДУАЛЬНІ ІННОВАЦІЇ

Як виглядають інновації, коли немає часу подавати запит і поруч немає фахівця, який може допомогти? Після того як Юрія засипало уламками, його визнали лише «частково придатним», і він переосмислив власну роль: «якщо я частково придатний, значить, я все ще потрібен» (INT-010). Після цього він надовго залишився у невизначеності щодо свого подальшого статусу — ситуації, яку кілька військовослужбовців назвали «другою лінією фронту». Водночас він продовжує наставляти молодших військовослужбовців, виконуючи роль, якої не передбачила жодна військово-лікарська комісія, та передаючи досвід, який інакше Сили оборони могли б втратити.

Поведінкові інновації — це творча адаптація в умовах стресу: пошук рішень із використанням того, що є під рукою, — уваги, звичок і навіть звичайних предметів, — коли інституційна підтримка відсутня. Їхнє військове значення очевидне. Військовослужбовець, який не здатен контролювати страх, не може повноцінно виконувати бойове завдання, а психологічне виснаження виводить військовослужбовців із бойового строю не меншою мірою, ніж фізичні поранення; адаптації, які допомагають їм продовжувати функціонувати, є одним із чинників підтримання боєздатності. Один із військовослужбовців складав оригамі під час обстрілів, щоб його «мозок рахував» складки, переключаючи увагу зі страху на щось інше (INT-006). У підрозділі жартома запитували: «Ти вже був цього місяця в дурці?» — так ненав'язливо цікавлячись психологічним станом побратимів, не сприймаючи це як перевірку психічного здоров'я (INT-017); військовослужбовці взводу по черзі поливали кімнатну рослину, яку вдалося пронести через зону бойових дій (INT-012); манікюр із гель-лаком, який робили «в окопах», створював відчуття нормальності посеред війни (INT-022). Значення цих практик саме в

їхній буденності: їх можна імпровізувати без спеціальної підготовки, клінічної термінології чи дозволу інституцій, і вони допомагають зберігати боєздатність військовослужбовців, які інакше могли б втратити здатність повноцінно функціонувати.

Люди також самостійно опановують навички там, де формальна підготовка не встигає задовольнити потребу достатньо швидко, іноді перетворюючи власне відновлення на повернення до виконання службових завдань. Бойова медицина системно підійшла до власного психологічного відновлення, описуючи набуті навички як особистий «набір інструментів» (INT-003). Одна з саперок, після розвитку тривожно-депресивного розладу, самостійно опанувала десятиденний курс із розмінювання та складала державну атестацію на найвищий бал; чітко структуроване щоденне завдання стало водночас частиною її відновлення і допомогло повернути до Сил оборони важливу спеціалізацію, фахівців із якої бракує (INT-105). Цю здатність часто сприймають як таку, що сформувалася задовго до війни, а не безпосередньо під вогнем: одна з респонденток пов'язувала свою винахідливість з дитинством, коли спостерігала, як її батьки ночами самотужки майстрували те, що їм було потрібно (INT-205). Те, що подібне відбувалося систематично, серед людей різних звань і з різних регіонів, саме по собі є важливим результатом дослідження.

II ОРГАНІЗАЦІЙНІ ТА КОЛЕКТИВНІ ІННОВАЦІЇ

Групи, які стикаються з тими самими інституційними прогалинами, що й окремі люди, роблять те, чого не може зробити одна людина: створюють нові структури. Організаційні інновації — це нові способи координації дій та обміну ресурсами поза формальними каналами — нові групи й механізми ухвалення рішень, створені для розв'язання проблем, які формальні інституції ще не змогли вирішити.

Одна з програм реабілітації сил спеціальних операцій тепер працює за принципом взаємної підтримки «рівний — рівному»: поранений військовослужбовець «не приходить до психолога, він приходить до такого самого, як він», оскільки побратим-ветеран є доступнішим для спілкування, ніж призначений спеціаліст (INT-064). Це інновація у способі надання психологічної допомоги, яка також дозволяє швидше повертати військовослужбовців до виконання службових обов'язків. Коли один із батальйонів розформували як «непотрібний», його волонтери організували благодійний фонд і продовжили постачати допомогу військовим: «Держава нам нічого не надавала. Ми все купували самі» (INT-029). Обидва приклади спираються на те, що дослідження організаційних криз називають «бріколажем»: використанням того, що є під рукою, в умовах дефіциту.

Підтримка в кризових ситуаціях дедалі частіше надається телефоном або через Signal, без прив'язки до певного часу, — «це не зовсім класична терапія... телефонуєш із машини» (INT-062). Так само переміщується й обладнання: один із командирів медичного корпусу забезпечив цілу лікарню високовартісним медичним обладнанням «просто через свої зв'язки... LinkedIn чи щось таке», а не через офіційні процедури закупівель (INT-039); підрозділ територіальної оборони в Харкові озброїв свою роту завдяки «друзям» за кордоном у дні напередодні вторгнення (INT-167). Дослідження стійкості військових підрозділів розглядають довіру у взаєминах, сприйняття ефективності командування та спільні норми взаємної підтримки як неформальну інфраструктуру, що допомагає зберігати боєздатність, коли формальні системи перевантажені. Неформальність і швидкість роблять ці інновації ефективними, але водночас ускладнюють їх виявлення формальними інституціями, не кажучи вже про їх масштабування.

III ІНСТИТУЦІЙНІ ТА ПРОГРАМНІ ІННОВАЦІЇ

На найширшому рівні інновації в Україні дедалі частіше набувають форми імпровізованих програм, створених із наявних людських та інституційних ресурсів у таких поєднаннях, які жодна формальна структура не розробляла заздалегідь. Викладач, який став оператором протитанкової гармати, та працівник артилерійського заводу, який перекваліфікувався на сапера (INT-018, INT-012), є прикладами характерної для воєнного часу практики, коли цивільні технічні та професійні компетенції спрямовуються на нагальні військові потреби, а поранених військовослужбовців і тих, хто переходить до нового етапу життя, спрямовують до нових освітніх, підприємницьких або підтримувальних ролей. У мобілізованій країні, яка веде тривалу війну, такі імпровізовані механізми існують паралельно з формальною системою управління людськими ресурсами та політикою щодо ветеранів і частково поза їхніми межами. Фактично вони створюють простір для інновацій у поєднанні навичок із потребами воєнних зусиль і, потенційно, післявоєнної відбудови.

Повторюється модель програм, які поєднують терапію, навчання, працевлаштування та технології в єдині формати, що зменшують стигматизацію: бізнес-академія, яку започаткували ветерани, додала курс із 3D-моделювання у відповідь на зміну попиту (INT-072); проєкт «Від війни до мистецтва» перекваліфіковує поранених ветеранів на майстрів татуювання (INT-012); «Єдине лісовідновлення» поєднує відновлення лісів із використанням віртуальної реальності в Харкові (INT-093). Для підтримання боєздатності важливо, що такі програми не акцентують увагу на стигматизованій допомозі, є добровільними та вбудованими у життя громад.

Завдяки цьому вони залучають ветеранів, які інакше не звернулися б по допомогу. Саме здатність людей залишатися функціональними та підтримувати зв'язок із суспільством дає змогу зберігати мобілізаційну спроможність протягом років, а не місяців. Клініцисти зазначають, що «нові та модні технології на кшталт віртуальної реальності (VR) та десенсибілізації та переробки рухами очей (EMDR)» викликають достатню цікавість, щоб залучити ветеранів, які вагаються звертатися по допомогу (INT-154). Багато програм прямо передбачають участь сімей, зміщуючи мету від «реінтеграції» ветерана до «соціальної інтеграції» всієї громади (INT-026, INT-023).

Історія дає підстави для обережності. Воєнні обставини знову й знову породжують локальні адаптації, які швидше, ніж формальні інституції, розв'язують нагальні оперативні проблеми. Деякі з них згодом інтегруються в доктрину та організаційні практики; багато інших залишаються локальними ситуативними рішеннями, ефективність яких так і не оцінюється за межами контексту, в якому вони виникли. Складніше завдання має інституційний характер: визначити, які інновації, що виникають на місцях, варто зберігати, оцінювати та адаптувати для ширшого застосування. Водночас важливо не допустити, щоб їхня формалізація позбавила ці практики автономності, яка зробила їх ефективними, або зруйнувала сам процес, завдяки якому вони виникли.

Український досвід дає змогу спостерігати цю проблему в режимі реального часу. Коли формальні інституції не здатні реагувати достатньо швидко, розподілені учасники створюють програми, використовуючи ресурси, безпосередньо доступні їм. У різних підрозділах, організаціях і громадах інновації виникають незалежно одна від одної, часто вирішуючи ті самі базові проблеми за допомогою подібних механізмів — без координації чи навіть усвідомлення того, що інші роблять те саме.

ЧОМУ ХОРОШІ РІШЕННЯ НЕ ПОШИРЮЮТЬСЯ

Інтерв'ю документують інновації, які відповідають на реальні потреби та активно використовуються, однак не поширюються системно. Кілька підрозділів сил спеціальних операцій незалежно один від одного створили майже ідентичні моделі психологічної підтримки за принципом «рівний — рівному», не знаючи про аналогічні ініціативи інших підрозділів. Оскільки паралельні ініціативи залишалися ізольованими, підрозділи дублювали роботу, не маючи змоги порівняти результати й визначити, яка модель працює найкраще. Водночас самі моделі залишалися непомітними для фахівців, які могли б закріпити їх у системі підготовки. Та сама динаміка повторюється в усіх задокументованих тут інноваціях: підрозділи незалежно доходять до схожих рішень типових проблем, але роблять це ізольовано, без механізму для порівняння, перевірки чи масштабування. Ефективні рішення «поширюються переважно з вуст у вуста» (INT-064) і «швидко поширюються всередині підрозділу, але залишаються непомітними за його межами» (INT-023).

Дослідження поширення інновацій показують, що впровадження певного рішення залежить не стільки від його якості, скільки від каналів поширення інформації про нього. У нашому випадку такими каналами є неформальні та особисті зв'язки. Ті самі мережі, які мобілізують волонтерів і спрямовують обладнання туди, де воно потрібне, також поширюють інформацію про те, що працює. Однак ця інформація рідко доходить до структури, здатної на неї відреагувати. Ця модель не є унікальною для України: дослідження західних військових описують явище «grassroots military bootlegging» — неформальну адаптацію систем підлеглими військовослужбовцями, коли формальні канали інновацій та зворотного зв'язку є обмеженими.

Інші дослідники вже запропонували рішення проблеми видимості. Армія оборони Ізраїлю працювала над тим, щоб об'єднати розпорошені «острівці інновацій» у скоординований «архіпелаг», а порівняльні дослідження аналізують, як такі військові

структури, як Сили оборони Австралії, організують ініціативи інновацій «знизу вгору». Ці рекомендації сходяться на одному ключовому припущенні: головне обмеження має архітектурний характер. Якщо створити канали, інновації рухатимуться ними.

Інтерв'ю, проведені в межах цього дослідження, підтверджують, що інституційна архітектура має значення, але водночас показують, що її недостатньо. Застосування цього підходу до медичної, психологічної практики та практики реінтеграції допомагає зрозуміти чому. Сам механізм не здатен подолати низку структурних перешкод, які систематично повторюються в отриманих даних і активно заважають інноваціям проявлятися, навіть коли відповідні канали існують.

П'ЯТЬ БАР'ЄРІВ

01 Визнання. Значна частина інновацій, що виникають на місцях, є неусвідомленою та імпровізованою, а їхні автори не сприймають свої дії як інновацію: респондент, який може «вигадати рішення, не маючи інженерної освіти» (INT-205), або підрозділ, де нормалізують перевірку психологічного стану «не називаючи це окремою перевіркою психічного здоров'я» (INT-017). Канал звітності фіксує лише те, що практики вже визнають таким, про що варто повідомляти.

02 Парадокс формалізації. Неформальність і швидкість є критично важливими для функціонування цих рішень, тому їх документування та стандартизація можуть позбавити їх автономності, завдяки якій вони працювали.

03 Відсутність доказової бази. Базові дослідження ефективності майже відсутні, тому механізм швидкої оцінки матиме недостатньо даних для порівняння результатів.

04 Ефективність каналів. Неформальні мережі поширюють інформацію про те, що працює, швидше за будь-який формальний канал, тому учасники передусім звертаються саме до них.

05 Інституційна довіра. Поширене переконання, що держава буде «абсолютно неспроможною» задовольнити потреби ветеранів (INT-096), залишає розподіленим учасникам мало підстав повідомляти інституціям про створені ними рішення.

Саме по собі створення каналів звітності не усуває причин, через які інновації залишаються непомітними. Для масштабування інновацій необхідна сукупність умов, тому механізм, запроваджений без урахування цих умов, здатен охопити лише їх незначну частину.

Ці обмеження не є ані незмінними, ані незалежними одне від одного; вони можуть змінюватися та посилювати одне одного. Показовим є один задокументований виняток: реформа в одному з підрозділів скоротила процес направлення військовослужбовців на психологічну допомогу з кількох тижнів до кількох днів, і, за повідомленнями, це покращило оперативні результати після повернення цих військовослужбовців на фронт (INT-064). Механізм спрацював тому, що одночасно склалися кілька умов: рішення було зрозумілим для інших, належало самому підрозділу, не потребувало значних ресурсів для реалізації та супроводжувалося видимими подальшими діями.

Ця стаття стверджує, що розподілені інновації виходять за межі тактики та технологій і охоплюють системи, які підтримують боєздатність упродовж тривалого часу. Задокументовані тут поведінкові, організаційні та інституційні інновації допомагають зберігати психологічну стійкість, підтримувати оперативну спроможність, мобілізувати цивільну експертизу та забезпечувати довгострокове відновлення людського потенціалу Сил оборони. Визнання цих практик військовими інноваціями розширює, але не замінює усталений фокус на озброєнні, закупівлях та адаптації на полі бою. Практичне питання для України, НАТО та інших військових структур полягає в тому, чи здатні їхні системи інновацій розпізнавати, оцінювати та вибірково масштабувати весь спектр адаптивних практик, які вже виникають на операційному рівні.

РЕКОМЕНДАЦІЇ

Військові організації вже мають системи аналізу отриманого досвіду, експериментування та управління інноваціями. Тому запропоновані тут механізми не є новими. Отримані дані вказують на необхідність змінити фокус цих систем — на те, що саме вони мають виявляти. Наявні підходи налаштовані на виявлення помітних і придатних для звітування уроків, формальних прогалин у спроможностях і технологічних прототипів. Натомість неявні поведінкові, медичні, організаційні адаптації та адаптації у сфері реінтеграції, задокументовані в цьому дослідженні, потребують окремого механізму виявлення та засвоєння інновацій, що виникають безпосередньо на місцях, — а не ще одного механізму звітності.

01 Активно виявляти інновації на місцях, не чекаючи на повідомлення практиків

Пасивний портал не вирішує цю проблему: ті, хто не вважає свою практику інновацією, просто не подаватимуть її до системи. Правила НАТО

передбачають, що подане спостереження має бути задокументованим, ґрунтуватися на фактах і бути зрозумілим поза початковим контекстом — вимогам, яким оригамі під час обстрілів, жарт підрозділу про психічне здоров'я чи підтримка під час криз через Signal рідко відповідають (INT-006, INT-017, INT-062). Наявні системи не здатні надійно виявляти та класифікувати малопомітні психологічні, соціальні та неформальні адаптації. Тому виявлення має починатися ще до подання інформації до системи. Для цього потрібне активне виявлення через спостерігачів, які працюють безпосередньо в підрозділах, періодичні структуровані інтерв'ю, рекомендації від колег або спеціальних представників з пошуку інновацій, вбудованих у підрозділи, — людей, завдання яких полягає в тому, щоб запитувати, що змінилося в роботі підрозділу, аби він міг і надалі виконувати свої завдання. Пошуковий реєстр усе одно допомагає поширити рішення, ефективність якого вже доведена в одному регіоні, в інші, але спочатку його потрібно виявити.

02 Перевіряти механізм, а не його зовнішні прояви

Швидка перевірка перед впровадженням уже є стандартною практикою; отримані дані вказують на потребу створити окремий, пропорційний підхід до оцінювання поведінкових, міжособистісних, психологічних і програмних практик — сфер, де показники технологічної готовності непридатні, а базові дослідження ефективності майже відсутні. Спрощений формат оцінювання має визначати, чи відповідає практика повторюваній оперативній проблемі, чи є заявлений ефект правдоподібним і від яких умов залежить її ефективність. Також він має оцінювати потенційну шкоду та визначати, що саме можна перенести — всю інтервенцію чи лише механізм, що лежить в її основі. Жарт, який нормалізує перевірку психологічного стану, не можна відтворити дослівно; натомість механізм, який він передає — взаємне ненав'язливе звернення до психологічного стану без стигматизації — може бути перенесений в інший контекст.

03 Надавати пропорційні ресурси, зберігаючи контроль на місцях

Задokumentовані тут адаптації були недорогими, але низька вартість сама по собі не свідчить про їхню цінність, тому ресурси мають надаватися після первинного відбору, а не до нього. Багатьом із цих практик потрібен не контракт на закупівлю, а невелике й швидке фінансування, захищений час працівників, технічна допомога, приміщення або дозвіл на тестування. Тому рекомендується провести обмежений пілотний проект із чіткими критеріями відбору, межами фінансування, строками ухвалення рішень і відстеженням результатів. У міру накопичення доказів фінансування можна поступово збільшувати, водночас зберігаючи адміністративне навантаження достатньо низьким, щоб не втрачати швидкість та ініціативу на місцях.

04 Визначати відповідальних і відстежувати подальші дії

Визнання має цінність лише тоді, коли воно веде до конкретного рішення. Кожна практика, яка потрапляє до системи, має отримувати чітко визначений результат розгляду: її можуть відтворити, оцінити, передати далі, відкласти або відхилити — із зазначенням причини та відповідальної за це особи. Прийняті практики мають отримувати необхідні ресурси, визначені етапи та згодом проходити оцінювання. Інтерв'ю показують, що невід'ємною частиною цього процесу має бути зворотний зв'язок із авторами практик. Без нього реєстр перетворюється на механізм вилучення знань: він забирає локальний досвід, але нічого не повертає натомість. У результаті він лише зміцнює переконання, через яке такі практики й залишаються прихованими, — що звертатися до формальних інституцій просто не варто. Розрив між задекларованим і фактичним виконанням тут справді існує, але його важливо правильно визначати. Наприклад, незалежний звіт показав, що компанії декларували готовність наймати ветеранів, але на практиці майже не наймали їх. Самого формального схвалення недостатньо — інституції мають не лише схвалювати рішення, а й застосовувати їх на практиці та вчитися на цьому досвіді.

Жоден із цих чотирьох механізмів сам по собі не є новим. Їхнє значення — у тому, на що вони спрямовані, що, згідно з отриманими даними, заважає їм працювати, і як вони поєднуються між собою. Це функція засвоєння уроків, налаштована на пошук адаптацій, які є неявними, нетехнічними, вкоріненими в соціальному середовищі та виникають на межі між Силами оборони і громадами, які їх підтримують. Саме таке переналаштування, а не будь-який окремий інструмент, є тим, чого бракує чинним системам.

ВИСНОВОК

Досвід України показує, що інновації не зосереджені у відділах закупівель. Вони розподілені по всіх силах оборони та цивільно-військових мережах, породжуючи рішення у сферах бойових дій, медицини, відновлення та працевлаштування. Це не стільки історія про інституції, які стримують ці інновації, скільки про інституції, нездатні їх побачити, оскільки неформальність і швидкість, що роблять інновації на місцях ефективними, водночас залишають їх невидимими. Подолання цієї прогалини не потребує нових спроможностей — достатньо переорієнтувати механізми, які військові структури вже мають, на інновації, що наразі залишаються незадокументованими. Для союзників по НАТО це означає створення механізмів фінансування, здатних охоплювати невеликі, неформально створені рішення, а не лише великі формалізовані програми. Для України це означає визнати: стійка оборона залежить не від одного прориву, а від здатності військових і цивільних разом знаходити рішення — саме такої спроможності, яку демонструють наведені тут приклади.

ПРО АВТОРОК

Рената Мустафіна

Здобула ступінь магістра наук з глобальної політики у сфері охорони здоров'я в Лондонській школі економіки та політичних наук (LSE) і є дослідницею Corioli Institute. У своїй магістерській дисертації вона досліджувала стратегії зміцнення системи охорони здоров'я України для ветеранів із ампутаціями кінцівок, зокрема підходи до реабілітації, відновлення та підвищення стійкості системи охорони здоров'я.

Її ширші дослідницькі інтереси охоплюють системи охорони здоров'я в умовах конфлікту, психічне здоров'я, інвалідність та реінтеграцію ветеранів. Паралельно з дослідницькою роботою вона понад 10 років працювала у приватному секторі, проводячи дослідження у сфері охорони здоров'я та медико-біологічних наук за участю різних груп пацієнтів і медичних працівників.

[LinkedIn](#) · [Instagram](#)

Докторка Ерін Макфі

Засновниця та виконавча директорка Corioli Institute — аналітичного центру, що поєднує дослідницьку та практичну роботу у сферах реінтеграції колишніх комбатантів, стабілізації безпеки, стійкості та відновлення. Вона також є позаштатною старшою науковою співробітницею Atlantic Council та заслуженим почесним членом факультету William J. Perry Center.

Докторка Макфі — антропологиня, що спеціалізується на дослідженні конфліктів, і має ступінь PhD з людського розвитку Чиказького університету. Вона проводить масштабні польові дослідження в активних і постконфліктних середовищах, а її дослідницька та консультативна робота охоплює реінтеграцію ветеранів в Україні, стабілізацію в Ємені, соціологічні дослідження в Іраку та Сирії, роботу з питань критично важливих корисних копалин у Нігерії, а також програми у сфері безпеки та реінтеграції в країнах Латинської Америки.

[LinkedIn](#) · [X](#) · [Instagram](#)

ОРИГІНАЛ АНГЛІЙСЬКОЮ

Distributed Innovation in Ukraine — *Small Wars Journal*, 18 серпня 2026 року

smallwarsjournal.com/2026/08/18/distributed-innovation-ukraine

