

# ПАТРОНАТНІ СЛУЖБИ В УКРАЇНСЬКОМУ ВІЙСЬКУ:

Від низової ініціативи  
до змін функціоналу бригади

Над документом працювали: Любов Галан, Анастасія Криштанович, Євген Лисенко

Літературне редагування: Аліна Денисенко

Дизайн: Анна Волкова

Фото на обкладинці надано 47 окремою механізованою бригадою ЗСУ «Маґура»

Дякуємо респондентам цього дослідження за можливість дізнатися про їхній досвід. А також усім експертам, які долучилися до ревізії та коментування цього документа.

.....



## Принцип

Правозахисний центр для військовослужбовців «Принцип» – це громадська організація, заснована у 2023 році для правового захисту військовослужбовців та ветеранів. Наша пріоритетна ціль – це захист гідності наших бенефіціарів. Команда «Принципу» здійснює аналітичні дослідження для розробки фахових рекомендацій для відповідальних органів влади. Ми адвокатуємо системні рішення для поліпшення взаємодії військовослужбовців, ветеранів та їхніх родин із державою.

Сайт: [pryncyp.org](http://pryncyp.org)

Facebook: [fb.com/pryncypua](https://www.facebook.com/pryncypua)

Instagram: [pryncyp.ua](https://www.instagram.com/pryncyp.ua)

X: [pryncyp\\_ua](https://twitter.com/pryncyp_ua)

# Зміст

<b>ВСТУП</b>	<b>4</b>
.....	
<b>1. ДОСВІД СТВОРЕННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ ПАТРОНАТНИХ СЛУЖБ</b>	<b>6</b>
1.1. Ініціатори створення патронатної служби/служби супроводу	7
1.2. Етапність створення та бар'єри	8
.....	
<b>2. СПЕЦИФІКА ДІЯЛЬНОСТІ ПАТРОНАТНИХ СЛУЖБ</b>	<b>12</b>
2.1. Напрями роботи патронатної служби	13
2.2. Організаційні та кадрові аспекти роботи патронатної служби	18
2.3. Комунікація та головні виклики в роботі патронатних служб	19
.....	
<b>3. СИСТЕМА ОБЛІКУ ТА ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ</b>	<b>24</b>
.....	
<b>4. ДОСВІД ВЗАЄМОДІЇ ВІЙСЬКОВИХ ТА БЛИЗЬКИХ ОСІБ ВІЙСЬКОВИХ З ПАТРОНАТНИМИ СЛУЖБАМИ</b>	<b>34</b>
.....	
<b>ВИСНОВКИ</b>	<b>64</b>
<b>ДОДАТОК</b>	<b>68</b>

# Вступ

Супровід поранених, підтримка родин полонених, безвісти зниклих і загиблих – важлива частина турботи Сил оборони про своїх воїнів та їхніх близьких. Це не лише обов'язок, а й прояв поваги та вдячності тим, хто віддав найбільше заради України.

Дослідження «Правозахисного центру для військових «Принцип» «Реабілітація українських військових та ветеранів: досвід долання несистемності»<sup>1</sup> показало, що патронатні служби/служби супроводу ефективно опікуються питаннями евакуації, лікування та реабілітації, а в разі проблем із комунікацією з лікарями – сприяють їхньому вирішенню.

В Україні патронатні служби та служби супроводу почали створювати ще у 2014 році під час АТО. Одна з перших патронатних служб почала діяти в полку «Азов».<sup>2</sup>

З початку повномасштабного вторгнення все більше військових частин розпочали створення у себе патронатних служб/служб супроводу для підтримки військових та членів їхніх родин. Серед них: патронатна служба 93-ї ОМБр «Холодний Яр», 47-ма ОМБр «Магура», патронатна служба «Кревні» в Силах спеціальних операцій та інші.

Однак процес такого формування відбувався без єдиного підходу та здебільшого на основі ініціатив окремих підрозділів бригади або самих

військових. Це призводило до фрагментарності їхньої діяльності та виникнення низки системних бар'єрів, що ускладнювали координацію роботи, кадрове забезпечення та взаємодію з військовими, їхніми родинами й медичними установами. Водночас цей досвід дозволяє виявити ефективні практики та потенційні напрями вдосконалення, що є ключовим для подальшого розвитку служб супроводу в силах безпеки і оборони.

Для підвищення мотивації військовослужбовців до належного виконання військового та службового обов'язку, підтримки таких осіб та піклування про членів їхніх сімей Кабінет Міністрів України ухвалив Постанову №948<sup>3</sup> від 20 серпня 2024 року, яка запроваджує служби супроводу для Сил безпеки та оборони. Це заклало основу для їхнього створення у всіх бригадах. Військові формування мають розробити власні «Положення про служби супроводу», проте станом на лютий 2025 року МОУ ще не затвердило відповідний порядок для ЗСУ.

**Актуальність** цього дослідження зумовлена ухваленням Постанови, яка зобов'язує всі військові частини ЗСУ створити патронатні служби або служби супроводу. Водночас ініціативи таких служб зіштовхуються з низкою системних викликів і потреб, які потребують комплексного аналізу.

1 – «Реабілітація українських військових та ветеранів: досвід долання несистемності», Київ, серпень 2024 <https://www.pryncyp.com/analytics/rehabilitation/>

2 – Патронатна служба «Янголи» – <https://azovangels.com/>

3 – Постанова КМУ №948 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/948-2024-%D0%BF#Text>

**Метою** цього дослідження є аналіз системних проблем, узагальнення найкращих практик та надання прикладу для ефективного впровадження нових патронатних служб у військах на основі досвіду патронатних служб, які були створені за ініціативою самих підрозділів або окремих військовослужбовців.

Основні **завдання** дослідження процесу формування та діяльності патронатних служб/служб супроводу, які були створені за ініціативи підрозділу або окремих військовослужбовців:

- Визначити етапи створення патронатних служб, основні бар'єри та шляхи їхнього подолання
- Оцінити бар'єри питання кадрового забезпечення служб
- Визначити основні бар'єри напрямів роботи патронатних служб
- Проаналізувати систему обліку, цифрові інструменти менеджменту
- Дослідити досвід взаємодії військових та їхніх близьких із патронатними службами

**Методологія** дослідження заснована на аналізі анкетувань працівників патронатних служб та служб супроводу, яке проводилось в листопаді та грудні 2024 року. Упродовж грудня 2024 та січня 2025 було анкетовано військових та членів їхніх родин, щоб з'ясувати загальну поширеність таких служб та досвід взаємодії військових та їхніх близьких із ними.

Для збору даних було створено опитувальник для самозаповнення з використанням власної платформи «Принципу» та відповідним доменним іменем інтернет-сторінки, розробленої для проведення таких типів опитування. Опитувальник містив питання з запропонованими варіантами відповідей та відкриті питання з мож-

ливістю детально описати свій досвід роботи в патронатній службі або взаємодії з нею.<sup>4</sup>

В процесі дослідження було зібрано та проаналізовано досвід 12 **патронатних служб**, з яких 10 – в структурі Збройних сил України, а 2 – у Національній гвардії України. Це дозволило отримати комплексне уявлення про особливості їхньої діяльності та організаційні підходи в різних військових структурах.

Пошук респондентів для анкетування серед служб відбувався через закриті групи патронатних служб і соціальні мережі «Принципу», а також завдяки індивідуальним контактам дослідників Принципу методом «снігової кулі».

В опитуванні **серед військових та їхніх близьких** взяли участь 94 респонденти. З них 49 учасників – із 47 окремої механізованої бригади «Магура», тому в розділі «5. Досвід взаємодії військових та близьких осіб військових з патронатними службами» виокремлено досвід взаємодії військових та їхніх близьких з цією бригадою, та проаналізовано специфіку їхнього досвіду.

Досвід взаємодії з патронатними службами інших бригад виявився рівномірним та не мав значних відмінностей у представленні. Особливістю вибірки є наявність одного унікального респондента, який описав власний досвід взаємодії зі службою своєї бригади. Це дозволило уникнути дублювання інформації та забезпечити індивідуалізоване відображення усередненого досвіду.

Пошук респондентів для анкетування серед військових та їхніх близьких відбувався через соціальні мережі «Принципу», а також шляхом поширення анкети завдяки індивідуальним контактам дослідників методом «снігової кулі».

4 – Використання власної платформи дозволило забезпечити високий рівень довіри з боку респондентів та підвищити їхню залученість. Окрім того, це дозволило контролювати безпеку даних та гарантувати конфіденційність.

# Досвід створення та функціонування патронатних служб

## 1.1. Ініціатори створення патронатної служби/ служби супроводу

За результатами опитування, патронатні служби здебільшого створювалися з ініціативи командира. Водночас деякі респонденти зазначили, що поштовхом до їхнього заснування стали пропозиції окремих військовослужбовців. Частина таких служб формувалася на базі відділів морально-психологічного забезпечення військових частин або за прямим розпорядженням командира військової частини.

Переважно рушієм таких змін були гостра потреба для військовослужбовців конкретного підрозділу та їхніх сімей, наявність попередніх знань та досвіду військовослужбовців, які втілювали цю ідею в життя, або вдалі приклади в інших бригадах.

Нерідко значну роль у запуску таких служб відігравали ветерани АТО/ООС, які вже мали досвід бачення роботи подібних структур. Наприклад, один з ініціаторів, Євген, на основі свого досвіду в полку «Азов» запропонував створити службу у своїй бригаді ще у 2022 році, і ця ідея була підтримана командиром.



«Патронатна служба була створена за ініціативою Євгена, який з 2014 по 2016 рік воював у складі полку Азов, та бачив створення та роботу патронатної служби в Азові. Тому коли почалась повномасштабна війна та були бої, втрати та поранені – він запропонував командирю бригади створити патронатну службу яка працює до сих пір та набирає обертів». **(Респондент)**

Іноді відповідне навчання також було поштовхом до створення патронатної служби. Так, військовослужбовиця однієї з бригад НГУ отримала необхідні знання на спеціалізованих курсах патронатної служби, організованих на базі «Азов». Ці знання дозволили їй розпочати організацію допомоги безпосередньо у своєму підрозділі.

## 1.2. Етапність створення та бар'єри

З огляду на відповіді респондентів, можна умовно виділити чотири етапи, через які проходять патронатні служби та служби супроводу під час свого створення, а саме:

### 1) Пояснення потрібності та важливості створення

Першим і найважливішим викликом респонденти часто зазначали саме обґрунтування необхідності запровадження патронатних служб/служб супроводу як серед безпосереднього, так і вищого командування. Часто вони зіштовхувалися зі скепсисом та нерозумінням, адже вважалось, що відділи морально-психологічного забезпечення ЗСУ (тепер психологічної підтримки персоналу ЗСУ) вже виконують необхідні функції.

Для подолання цих бар'єрів респонденти, які були ініціаторами або долучались до початку роботи служби, проводили аргументовані роз'яснення, доводили реальну важливість відокремлення таких функцій та повноважень. Проте інколи навіть за сприятливого ставлення командування військової частини, відсутність підтримки вищих структур ускладнювала роботу.

### ПРОЦЕСИ:

- Проведення інформаційної кампанії серед особового складу, командування, та інших підрозділів
- Аргументація важливості служби: допомога сім'ям загиблих, реабілітація військових, покращення морально-психологічного стану
- Визначення ключових функцій, які патронатна служба може виконувати

### ПОТЕНЦІЙНІ БАР'ЄРИ/ВИКЛИКИ:

- Опір з боку відділів МПЗ або інших підрозділів, які не розуміли необхідності створення нової структури
- Сприйняття патронатної служби як дублювання функцій інших відділів
- Байдужість або незацікавленість з боку керівництва
- Відсутність офіційного статусу служби, що ускладнювало комунікацію.
- Ігнорування ініціативи на вищих рівнях
- Недостатність підтримки для ефективного запуску служби

### 2) Формування планів, розробка організаційної структури та документації

Розробка документації, стратегій і алгоритмів роботи відбувалася в патронатних службах без попередніх напрацювань. Брак готових шаблонів, методичних матеріалів і кваліфікованих фахівців, таких як юристи чи психологи, посилював навантаження спеціалістів-військовослужбовців, які паралельно виконували інші бойові або адміністративні завдання.

### ПРОЦЕСИ:

- Створення організаційно-розпорядчої документації В/Ч, посадових інструкцій, стратегій і алгоритмів роботи з нуля
- Налагодження механізмів взаємодії з іншими структурами: медичними закладами, ТЦК та СП, патронатними службами
- Визначення ключових функцій служби та підготовка тактичних планів роботи



**ПОТЕНЦІЙНІ БАР'ЄРИ/ВИКЛИКИ:**

- Відсутність готових шаблонів, методичних рекомендацій і нормативних документів
- Брак фахівців (юристів, психологів, соціологів) для підготовки якісної документації
- Велике навантаження на ініціаторів, які поєднували процес створення служби з основними посадовими обов'язками
- Постійна необхідність коригувати документи відповідно до реалій роботи

**3) Забезпечення ресурсами та навчання**

Додатковими викликами стали обмеженість ресурсів на початку створення: відсутність фінансування, необхідних матеріалів і обладнання. Інколи витрати покривалися власним коштом ініціаторів, а пошук партнерів і донорів був тривалим і виснажливим процесом. Також важливим кроком був пошук необхідних навчальних матеріалів або їхнє створення: це відбувалося через використання вже наявних практик або завдяки «теплим» контактам інших патронатних служб.


**ПРОЦЕСИ:**

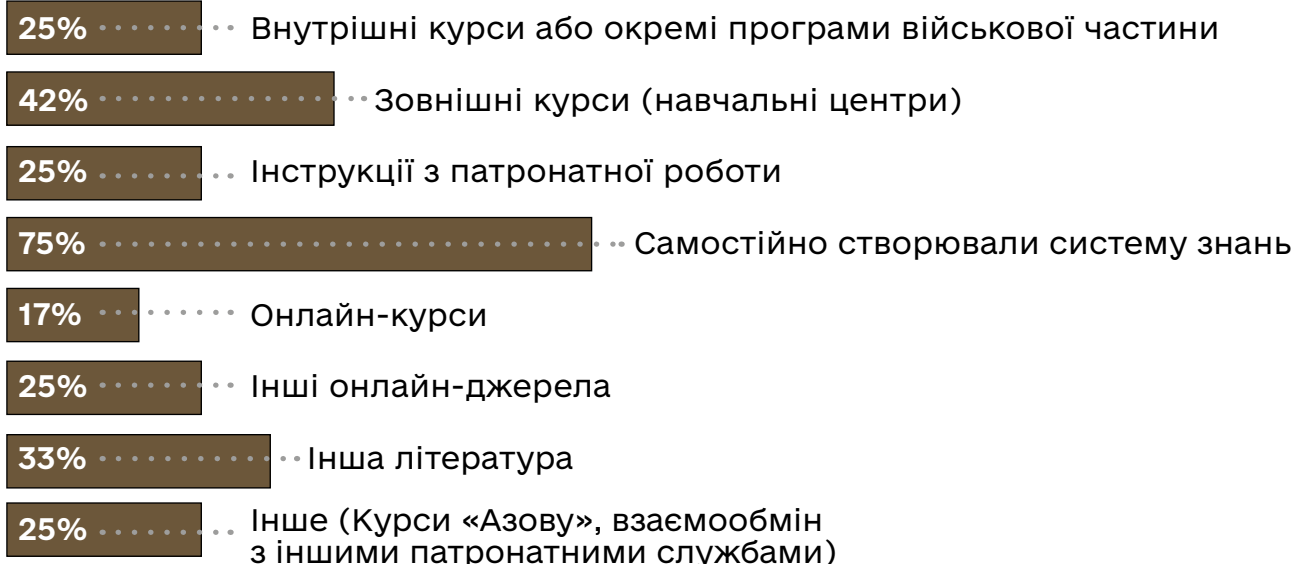
- Пошук фінансування через волонтерів, благодійні фонди або особисті кошти
- Розв'язання проблем із браком матеріальних ресурсів та штатного розпису
- Організація навчання, перейняття досвіду від інших служб, залучення відповідних фахівців (юристів, психологів, соціологів)

**ПОТЕНЦІЙНІ БАР'ЄРИ/ВИКЛИКИ:**

- Постійний дефіцит фінансових і матеріальних ресурсів
- Відсутність доступу до професійного навчання та готових програм
- Особисті витрати на покриття потреб служби через відсутність централізованого фінансування
- Обмеження часу для навчання в умовах виконання інших бойових або адміністративних завдань

Отже, на початку створення патронатних служб найпоширенішим джерелом інформації під час навчання слугувала самостійно створена система знань (75%). Проте, варто зауважити, що для багатьох патронатних служб були проведені окремі курси в навчальних центрах (42%).

.....  
 **Таблиця 1:** Які джерела інформації ви використовували для підготовки до роботи в патронатній службі або на початковому етапі своєї діяльності?  
 (Можна обрати декілька варіантів)



#### **4) Встановлення ефективної комунікації та подолання інших бар'єрів**

Ще одним кроком на шляху створення патронатних служб/служб супроводу було налагодження контактів з медичними закладами, ТЦК та СП та іншими патронатними службами. Співпраця з цими структурами часто ускладнювалася відсутністю контактів або небажанням деяких установ співпрацювати.

##### ПРОЦЕСИ:

- Розв'язання проблем із відсутністю комунікації з вищим командуванням та іншими органами оборони
- Подолання адміністративних бар'єрів у взаємодії з державними органами
- Налагодження внутрішньої взаємодії для забезпечення результативності та продуктивності роботи

##### ПОТЕНЦІЙНІ БАР'ЄРИ/ВИКЛИКИ:

- Байдужість або небажання допомагати з боку інших державних і військових структур
- Недостатність контактів для ефективної співпраці
- Затримки у розв'язуванні питань через бюрократію та брак підтримки
- Необхідність постійного пошуку підходів для формування ефективної взаємодії



# СПЕЦИФІКА ДІЯЛЬНОСТІ ПАТРОНАТНИХ СЛУЖБ

## 2.1. Напрями роботи патронатної служби

Найскладнішими для опрацювання респонденти вважають випадки, пов'язані з пошуком зниклих безвісти, а також пошук і супровід полонених. Цими питаннями опікуються не всі патронатні служби, які брали участь в анкетуванні (67% та 58% відповідно), проте всі з цих респондентів зазначили таку роботу найбільш проблемною. Це можна пояснити складністю процедур, необхідністю взаємодії з багатьма організаціями та складністю доступу до інформації або її відсутністю.

Водночас допомога пораненим і супровід родин загиблих є одними з найчастіших звернень, які опрацьовуються, але респонденти оцінюють проблемність розгляду таких звернень на середньому рівні (45% і 55% відповідно).

Можна з обережністю припустити, що процеси та механізми розв'язання таких питань є більш відпрацьованими та уніфікованими. Інші види звернень, такі як юридичні консультації (75%) та психологічна підтримка (75%), опрацьовується меншою кількістю патронатних служб та є менш проблемними (33% і 22% відповідно).

### Пошук зниклих безвісти

Основними проблемами під час надання допомоги родинам зниклих безвісти респонденти зазначали неможливість евакуації тіл військовослужбовців із сірих зон через відсутність доступу та складнощі в отриманні достовірної інформації від відповідних структур, які безпосередньо займаються пошуком. Іншими

Таблиця 2




проблемними точками є важка комунікація з родинами, які часто не розуміють процедур та юридичних аспектів; неточність або відсутність даних про обставини зникнення чи загибелі, про які зазвичай запитують близькі у патронатних служб.

### Допомога пораненим


Під час допомоги пораненим з боку патронатних служб найбільш проблемним аспектом є лікувальні заклади. Складнощі виникають з моменту пошуку пораненого в лікувальних закладах після евакуації та продовжуються пошуком та взаємодією з необхідними закладами лікування або реабілітації. Процес госпіталізації та оформлення поранених у приватні медичні заклади також є проблемним, адже потребує додаткового узгодження документації. Водночас у самих закладах часто фіксують лише основні діагнози, не враховуючи всіх розладів, або припускаються помилки в медичних документах. Це призводить до розбіжностей під час подальшого оформлення виплат і довідок.

Гострою є потреба у доступній реабілітації та сучасному протезуванні, яке може недофінансовуватись (залежно від типу необхідних комплектувальних при ампутації). Декілька респондентів зазначили, що зіштовхнулися з недбалим ставленням лікарів до військових, а також недостатньою кваліфікованістю лікарів.<sup>5</sup>

 «Найактуальніша проблема – знайти хорошу реабілітацію/клініку, які надають якісні медичні послуги на безоплатній основі, або за прийнятну ціну».  
(Респондент)

Іншими проблемами респонденти зазначали відсутність єдиної системи обліку переміщень поранених, бю-

рократичні бар'єри під час оформлення документів, які пов'язані з потребою повної відповідності діагнозів – від лікарні і до висновку ВЛК, а також фактичні дати перебування в закладах для виконання потреби «безперервності» лікування. З урахуванням усіх необхідних кроків та нюансів на шляху пораненого, у респондентів виникає уявлення, що ніби «поранення – це справа пораненого».

 «Об'єктивно, чомусь поранення – це справа пораненого. Саме таке враження складається коли починаєш розмотувати клубок: – чому не приходять бойові?! – чому вчасно не провела операція, влк за 4 міс не пройшов – злетів з виплат; “– мені сказали протезуватися саме там”». (Респондент)

### Пошук та супровід полонених

Проблеми щодо пошуку та супроводу полонених охоплюють дефіцит інформації про місце перебування таких військових, відсутність офіційного підтвердження їхнього перебування в полоні з боку РФ та відсутність інформування про зміни у статусі полонених.

Відсутність обміну військовополонених із конкретних підрозділів і неможливість впливу на внесення військовослужбовців до списків обміну ще більше ускладнюють роботу патронатної служби. На практиці це стосується юридичних ускладнень під час оформлення виплат за полон у разі кількох претендентів. Серед інших викликів у роботі патронатних служб – складність встановлення комунікації з військовополоненими, зокрема взаємодії з лікарями в місцях утримання, коли виникає потреба в додатковому лікуванні полоненого.

5 – Згідно з дослідженням «Реабілітація українських військових та ветеранів: досвід долання несистемності», у разі тяжких травм військових можуть не брати на лікування до медичного закладу. А також ігнорувати початок лікування, оскільки не хочуть брати на себе відповідальність за ризики погіршення стану після початку лікування.

### **Супровід родин загиблих**

Супровід родин загиблих, за свідченнями респондентів, ускладнюється їхнім важким емоційним станом, що нерідко призводить до непорозумінь у комунікації. Відмова близьких від психологічної підтримки може посилювати напруження під час взаємодії з патронатною службою та ускладнювати процес оформлення необхідних документів.

Додатковими викликами можуть бути конфлікти між родичами, зокрема у випадках цивільних шлюбів або коли один із батьків самотійно виховував дитину. Крім того, респонденти зазначали, що через відсутність фінансової підтримки до моменту отримання виплат родини загиблих нерідко залишаються без коштів, навіть для організації поховання.

### **Юридичні консультації**

Більшість респондентів не мають проблем з наданням юридичних консультацій під час роботи патронатної служби/служби супроводу. Але декілька патронатних служб все ж зазначають дефіцит необхідних компетенцій юристів та відповідних знань, зокрема брак спеціалістів з сімейного права.

### **Психологічна підтримка**

Більшість респондентів зазначили, що не мають проблем з наданням психологічної підтримки військовим та їхнім близьким.

Кілька респондентів назвали бар'єрами для такої підтримки відсутність хабу для особистого спілкування та недостатнє кадрове забезпечення необхідними фахівцями профілю психологічної підтримки, зокрема неможливість залучення такого спеціаліста до штату.

## 2.2. Організаційні та кадрові аспекти роботи патронатної служби

### Навантаження та кадрове забезпечення

8 з 12 респондентів зазначили, що представники їхніх патронатних служб опрацьовують чи беруть до розгляду від 3 до 15 нових випадків на день (в середньому 10 випадків). Таке навантаження є найбільш поширеним, і в найпоширеніших типах звернень такі випадки можуть бути опрацьовані за один день. Наприклад, під час допомоги пораненим респондент описав можливі взаємодії для вирішення запиту:

- отримання довідок,
- консультації щодо переміщення, подальшого лікування та реабілітації,
- виплати щодо поранення, їхній розмір та своєчасність
- контроль проходження ВЛК для забезпечення безперервного лікування
- отримання виплати та доведення причинно-наслідкового зв'язку випадку «із захистом Батьківщини»
- робота над найшвидшим переміщенням військовослужбовців у бажані лікувальні заклади за запитом.

Проте є окремі випадки суттєво вищих показників навантаження, про що зазначив один з респондентів:

«Куратор медичного відділу – 40 первинних заявок щоденно, які стосуються лікування, отримання виплат за поранення та стаціонарне лікування. Куратор родин безвісти зниклих в/сл [військовослужбовців] – 30 на добу (звернення стосуються обставин зникнення, оформлення документів для щомісячних виплат, оформлення документів на пільги для родин безвісти зниклих/полонених захисників».

Декілька респондентів зазначили, що загальна кількість таких звернень загалом до патронатної служби сягає від 100 до 300 за день.

Всі респонденти зазначили, що їхня патронатна служба не виокремлена в окрему штатну структуру, натомість діяльність інтегрована в інші підрозділи. В деяких випадках патронатна служба «складається виключно з добровільно залучених військовослужбовців».

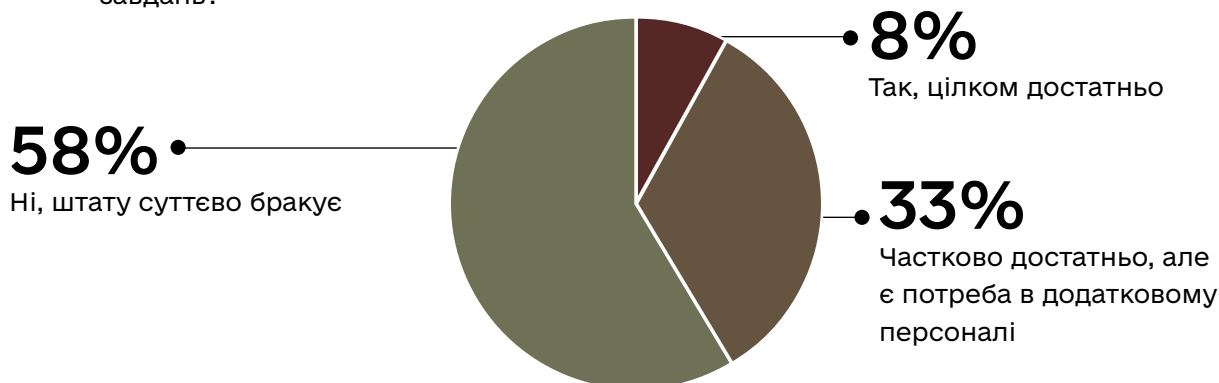


Таблиця 3: Як працевлаштовані працівники патронатної служби?

17%	В штаті, посада пов'язана з патронатною службою
0%	Позаштатна посада, яка пов'язана з патронатною
42%	В штаті, але посада не пов'язана з патронатною службою
17%	Позаштатна посада не пов'язана з патронатною службою
0%	На волонтерських засадах
25%	Інше (обіймають інші посади, в т.ч. ЦВС)



➔ **Таблиця 4:** Чи достатньо працівників патронатної служби для виконання всіх необхідних завдань?



Переважна частина респондентів зазначили, що перебувають в штаті (84%, в тому числі з категорією «Інше», де респонденти зазначили що перебувають в штаті). Проте посада більшості військових з цих патронатних служб не пов'язана з виконанням обов'язків патронатної служби. Тільки двоє з 12 респондентів зазначили, що їхня штатна посада відповідає або пов'язана з патронатною службою.

Понад половину респондентів зазначили, що їм суттєво бракує працівників на патронатній службі (58%). Тільки один з респондентів зазначив, що персоналу для роботи цілком достатньо.

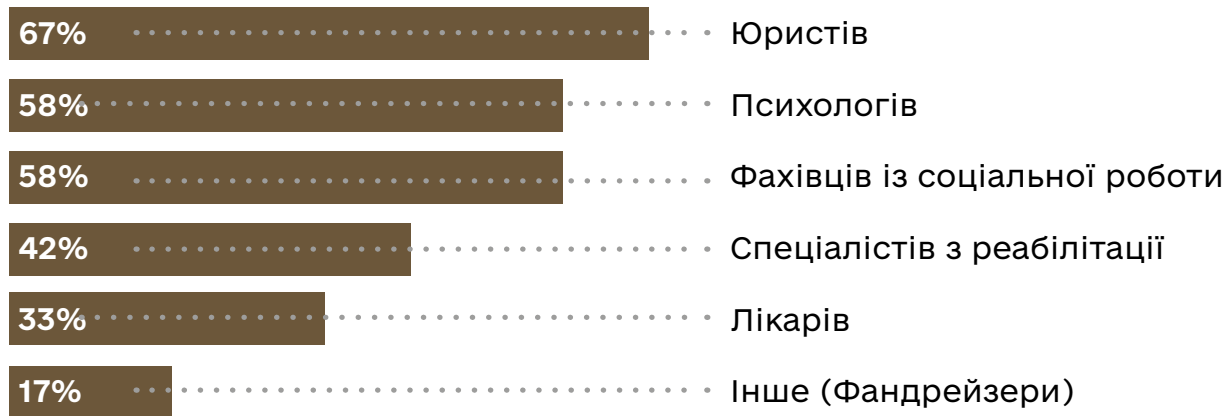
На думку респондентів, основними причинами браку персоналу є саме відсутність окремих посад (58%) та чітких нормативних документів (58%), які б надавали можливість збільшити кількість персоналу, долученого до супроводу (наприклад, внутрішні розпорядження військової частини та створення відповідного штатного розпису посад). Всі з опитаних респондентів зазначили одну з цих причин або дві одночасно. Такі виклики можуть слугувати першопричинами інших проблем – відсутність фінансування нових ставок (50%) та складність пошуку кваліфікованих працівників (50%).

➔ **Таблиця 5:** Які на вашу думку основні причини браку кадрів? (Можна обрати декілька варіантів)





**Таблиця 6:** Яких саме фахівців, на вашу думку, не вистачає у складі патронатної служби для більш ефективного виконання її функцій? (Можна обрати декілька варіантів)



Серед найбільш затребуваних фахівців, яких наразі не вистачає патронатним службам є юристи, психологи та фахівці з соціальної роботи.

#### Джерела інформації та поточне навчання

Після початку роботи патронатної служби основним джерелом інформації слугує власний досвід результатів опрацювання випадків/запитів (83%), а також нормативно-правові документи (58%).

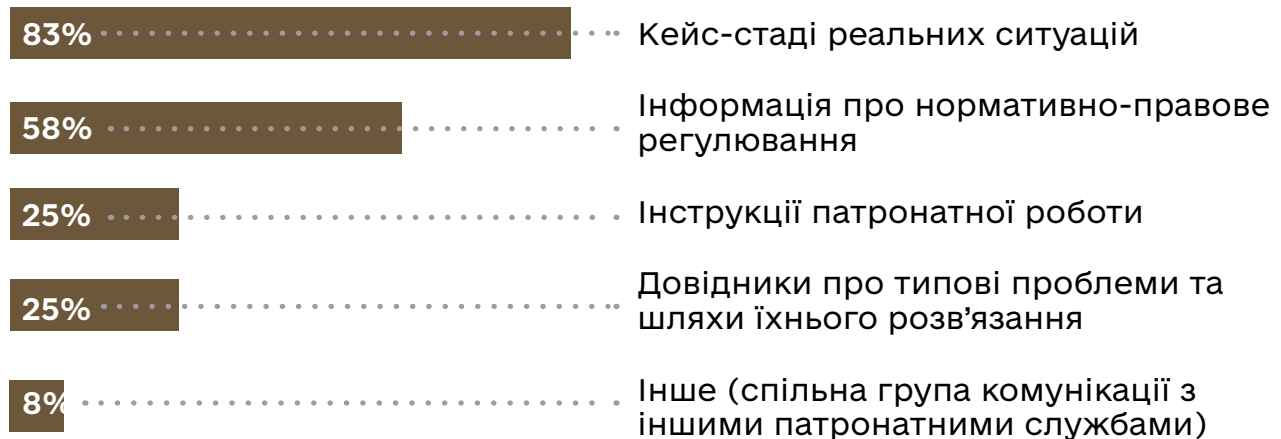
Проте, інформації в наявних джерелах може бути недостатньо для ви-

конання всіх обов'язків патронатної служби. Більше як половина респондентів (58%) зазначили, що наразі їм бракує навчання щодо роботи в патронатній службі або ж таке навчання зовсім відсутнє.

На думку респондентів, програму навчання для працівників патронатної служби варто доповнити розвитком юридичного напрямку, зокрема охопити медичні й правові аспекти та передбачити поглиблення знань у сфері нормативно-правового регулювання.

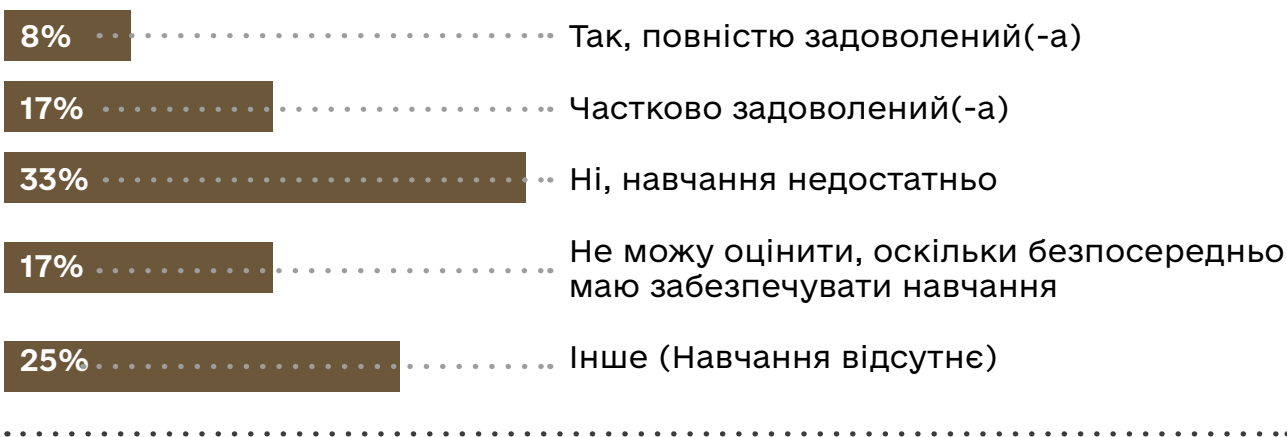


**Таблиця 7:** Після початку роботи у допомозі та супроводі, які саме джерела інформації допомагали у розв'язанні? (Можна обрати декілька варіантів)





**Таблиця 8:** Чи задоволені ви рівнем навчання, яке зараз надається для працівників патронатної служби?



Респонденти наголошують на потребі не лише в інформаційній підтримці, а й на важливості опанування окремих навичок: психологічної підготовки, комунікаційних умінь, психоемоційного самовідновлення, кризового менеджменту, робота над стресостійкістю.

## 2.3. Комунікація та головні виклики в роботі патронатних служб

Комунікація патронатної служби з іншими підрозділами військової частини має як позитивні прояви, так і проблемні. Згідно з відповідями респондентів, у деяких випадках взаємодія з підрозділами налагоджена, тож перешкоди у співпраці не виникають. Водночас інші респонденти вказують на низку бар'єрів.

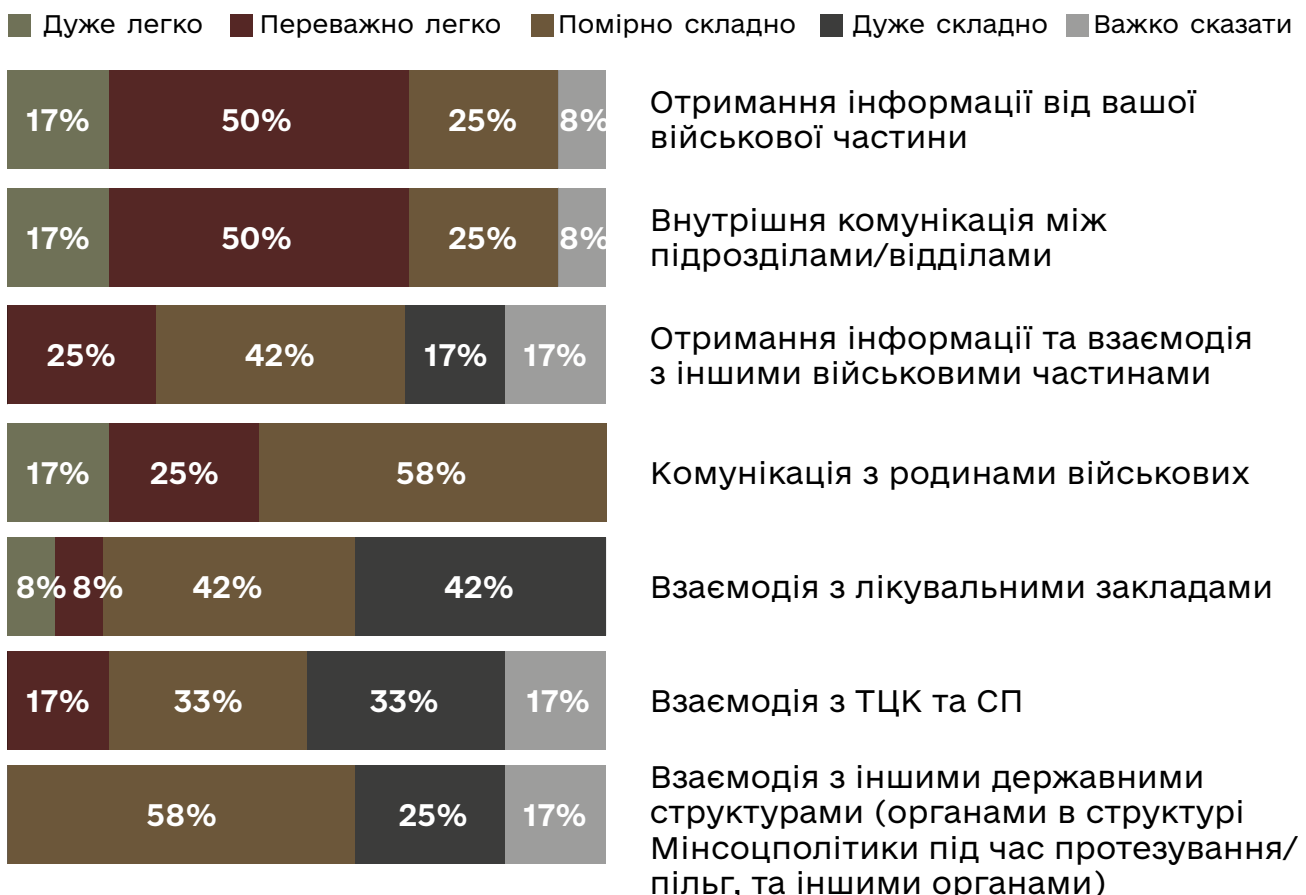
До труднощів належать: недостатня взаємодія між підрозділами, відсутність підтримки з боку заступника командира бригади з психологічної підтримки персоналу (ППП) та співробітників цього відділу, а також недостатня підтримка з боку командира військової частини. Іншими поодинокими проблемами є: пору-

шення термінів надання необхідних документів, відсутність повних відповідей на запити, помилки в роботі з документами, особливо щодо нарахувань компенсацій за поранення, а також покладання на підрозділи цивільно-військового співробітництва (ЦВС) функцій, які їм не притаманні. Як зазначав один з респондентів дослідження:

«Складається таке враження, що війна не в нас. Війна десь там...от і вся комунікація».

Попри це, для більшості респондентів внутрішня комунікація є найбільш безпроблемною —  $\frac{2}{3}$  респондентів оцінюють таку взаємодію легкою (дуже легкою).

Таблиця 9: Оцініть рівень складності наступних типів комунікацій та взаємодій



Комунікацію з родинами військових респонденти оцінюють як дещо складнішу. 42% респондентів оцінюють таку взаємодію як легку (дуже легку або переважно легку), тоді як 58% вважають таку взаємодію помірно важкою.

Взаємодії та комунікації з іншими військовими частинами, з лікувальними закладами, з ТЦК та СП та іншими держструктурами переважна більшість респондентів оцінили як **помірно важку або дуже важку**.

На запитання щодо основних проблем та перешкод у співпраці з іншими органами, респонденти часто зазначали складнощі у взаємодії з медичними закладами різного підпорядкування.

Відсутність єдиного реєстру переміщення поранених між лікарнями значно ускладнює відстеження їхнього місцеперебування, особливо якщо у пораненого немає мобільного телефону. Лікувальні заклади не завжди надають необхідну інформацію про стан військовослужбовців навіть на офіційні запити. А також зіштовхуються з випадками відмови деяких медичних закладів приймати поранених на лікування.

«Здебільшого це проблема налагодження взаємодії з медичними закладами (різного підпорядкування). Ми не завжди можемо відслідкувати переміщення поранених. Не всі лікувальні заклади погоджуються приймати на лікування поранених». **(Респондент)**

«Лікувальні заклади не надають інформацію про наявність пораненого військового в їхньому закладі по телефону». **(Респондент)**

Іншою найбільш проблемною взаємодією є співпраця з територіальними центрами комплектування та соціальної підтримки (ТЦК та СП). Респонденти вказують на недостат-

ню допомогу у роботі з документами для сімей загиблих, байдужість представників ТЦК та СП, а також на зволікання та бюрократичні перешкоди під час організації поховань. Іншим проблемним аспектом зазначають відсутність відповідальних осіб, які б займалися організацією взаємодії та підтримки членів сімей військовослужбовців безпосередньо на місцях (потенційно ТЦК та СП мали б виконувати це завдання).

«Представники ТЦК та СП не дуже комунікують, не допомагають з оформленням документів сім'ям загиблих та багато чого іншого». **(Респондент)**

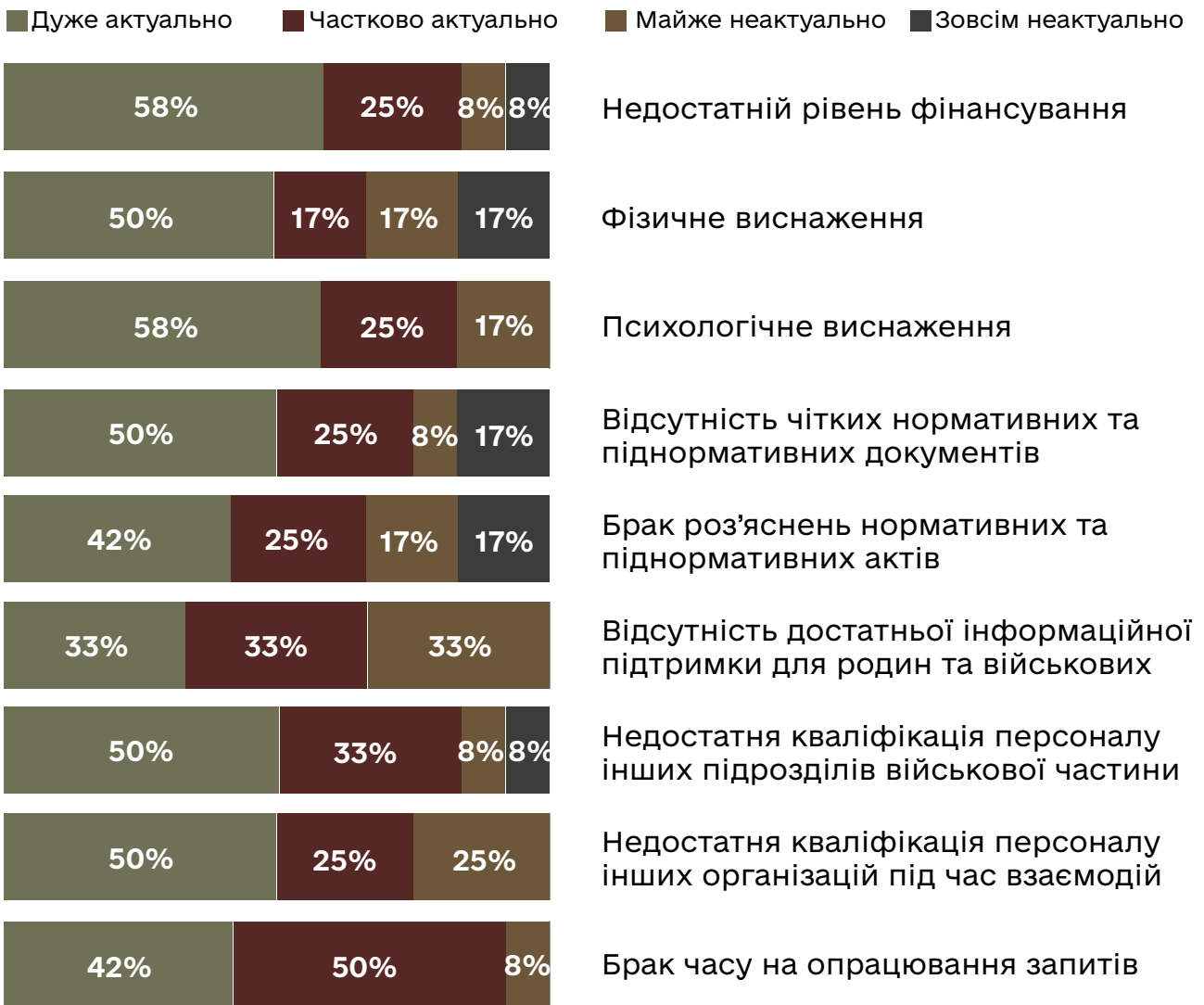
Окремо деякі респонденти звертають увагу на байдужість військових частин до своїх бійців, що ще більше ускладнює співпрацю.

Більшість респондентів зазначили актуальними низку викликів та проблем, які виникають під час роботи патронатних служб. Найбільш поширеними з них є: недостатній рівень фінансування, психологічне виснаження, відсутність чітких нормативних документів, недостатня кваліфікація інших підрозділів В/Ч або інших організацій, брак часу на опрацювання викликів. Всі ці виклики є актуальними (дуже актуальними) одночасно для щонайменше 9 з 12 респондентів (75% і більше).

Функціонування патронатних служб у військових частинах ускладнюється низкою системних викликів та бар'єрів, які суттєво знижують їхню ефективність. З огляду на відповіді багатьох респондентів на запитання щодо системних проблем, варто зауважити, що найбільшою проблемою можна назвати відсутність цілісної системи патронатної служби у війську з відповідним відповідним нормативно-правовим регулюванням та організаційно-розпорядчими документами В/Ч.



**Таблиця 10:** З якими іншими ключовими викликами та проблемами зіштовхується патронатна служба у своїй діяльності?



«Найбільша складність – відсутність системи». (Респондент)

Це своєю чергою унеможлиблює створення окремого підрозділу «Патронатної служби в бригадах Сил безпеки та оборони» та штатних посад з можливістю подальшого кадрового забезпечення. З огляду на це, напрями роботи патронатних служб/служб супроводу недостатньо фінансуються, що стає серйозною перешкодою для забезпечення їхньої повноцінної роботи.

«Відсутність системного впровадження алгоритмів роботи Патронатних служб та забезпечен-

ня достатньої кількості вакантних посад для працівників». (Респондент)

Додаткові труднощі виникають через відсутність системного впровадження чітких алгоритмів діяльності патронатних служб на рівнях можливостей самої служби, та інколи небажання керівництва В/Ч удосконалювати поточні механізми, адаптувати їх до сучасних викликів. Окремою проблемою одним з респондентів зазначено загалом бюрократизованість функціонування медичних закладів, яка провокує судження, що «**все створено для ускладнення шляху пораненого**». (Респондент)



# СИСТЕМА ОБЛІКУ ТА ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ



Під час надання допомоги та супроводу патронатні служби зазвичай намагаються збирати та документувати всю інформацію, яка стосується справи, або потенційно може бути корисною надалі в її опрацюванні.

Можна виокремити такі типи документів під час супроводу випадку:

- Основні персональні дані: ПІБ; дата народження; контактні телефони; місце проживання
- Інформація про родину: склад сім'ї; наявність неповнолітніх дітей; контакти родичів; статус родини
- Медична інформація: фізичний стан; ступінь поранення; медичні довідки та виписки; поточний стан здоров'я
- Військова інформація: військове звання; статус військовослужбовця; дата, місце та обставини поранення; інформація про службові розслідування
- Соціально-правова документація: соціально-демографічні дані; документи щодо поранення; документи для отримання соціальних гарантій; паспортні дані
- Додаткові матеріали: особисті фотографії; ДНК-дані

Один з респондентів зазначив, що їхня патронатна служба вказує в картці заявки певні особливості комунікації з пораненим та інформацію про його психоемоційний стан під час надання допомоги, а також ставлення медичного персоналу до пораненого, що допомагає в подальшій роботі.

Під час роботи всі патронатні служби використовують цифрові інструменти для зберігання даних. Частина респондентів активно використовує різноманітні онлайн-інструменти для зберігання та обробки інформації, зокрема Google-документи та Google-диск. Електронні скан-копії докумен-

тів переважно зберігаються в хмарних сховищах (Google Drive або вже з налаштованим Google Workspace).

Проте декілька респондентів зазначили, що зберігають документи та інформацію тільки локально на пристрої, а не в хмарних сховищах. Цей метод є потенційно більш захищеним та унеможливорює витоки персональної інформації військових, але має суттєві обмеження під час користування інформації декількома особами.

Для організації та менеджменту всіх випадків в більшості патронатних служб використовуються Google-таблиці. Але у двох патронатних службах використовується власна розроблена система документообігу або налаштована CRM-система (Customer Relationship Management – система управління взаємовідносинами з клієнтами).

Месенджери є основним методом комунікації та обміну документами під час взаємодії з військовими або їхніми близькими.

Переважає більшість патронатних служб мають окремі переліки корисних контактів, які використовують під час вирішення випадку. Такі списки ведуться здебільшого в Google-таблицях, зокрема переліки та контакти:

- Закладів лікування
- Закладів реабілітації
- Контактів у військових госпіталях
- Медичних кураторів (координаторів) в областях

Частина опитаних респондентів мають окремі списки закладів психологічної допомоги та реабілітації, контакти психологів/психотерапевтів/психіатрів, контакти ТЦК та СП, а також юристів і адвокатів. Проте окремі списки таких контактів зберігають

не всі патронатні служби, що може бути пов'язано загалом з відсутністю таких корисних контактів на момент опитування.

В разі потреби консультацій юристів або адвокатів під час надання допомоги декілька респондентів використовують власні контакти знайомих фахівців або мають/використовують контакти профільних громадських організацій, які можуть надати таку юридичну допомогу.

Щодо бачення можливостей цифровізації певних напрямків роботи, частина опитуваних вказує на необхідність цифровізації документообігу під час взаємодії (листування) з державними органами. Декілька респондентів вбачають потребу цифровізації процесів безпосередньо у військовій частині, зокрема для підписання документів у підрозділі, що змогло б суттєво покращити роботу патронатної служби.

Частина респондентів вважає, що значно поліпшить їхню роботу запровадження будь-яких цифрових інструментів, які спрощують обмін інформацією та файлами – як між різними підрозділами, так і з іншими установами, в тому числі лікувальними закладами. Один з респондентів вбачає створення особистого кабінету пораненого на офіційному державному порталі, щоб мати змогу забезпечувати доступ до електронних версій документів, що значно спростило б роботу патронатній службі.

Водночас частина опитуваних зазначає, що або вже мають повністю цифровізовані процеси, або наразі не бачать потреби в додатковій цифровізації.



# ДОСВІД ВЗАЄМОДІЇ ВІЙСЬКОВИХ ТА БЛИЗЬКИХ ОСІБ ВІЙСЬКОВИХ З ПАТРОНАТНИМИ СЛУЖБАМИ

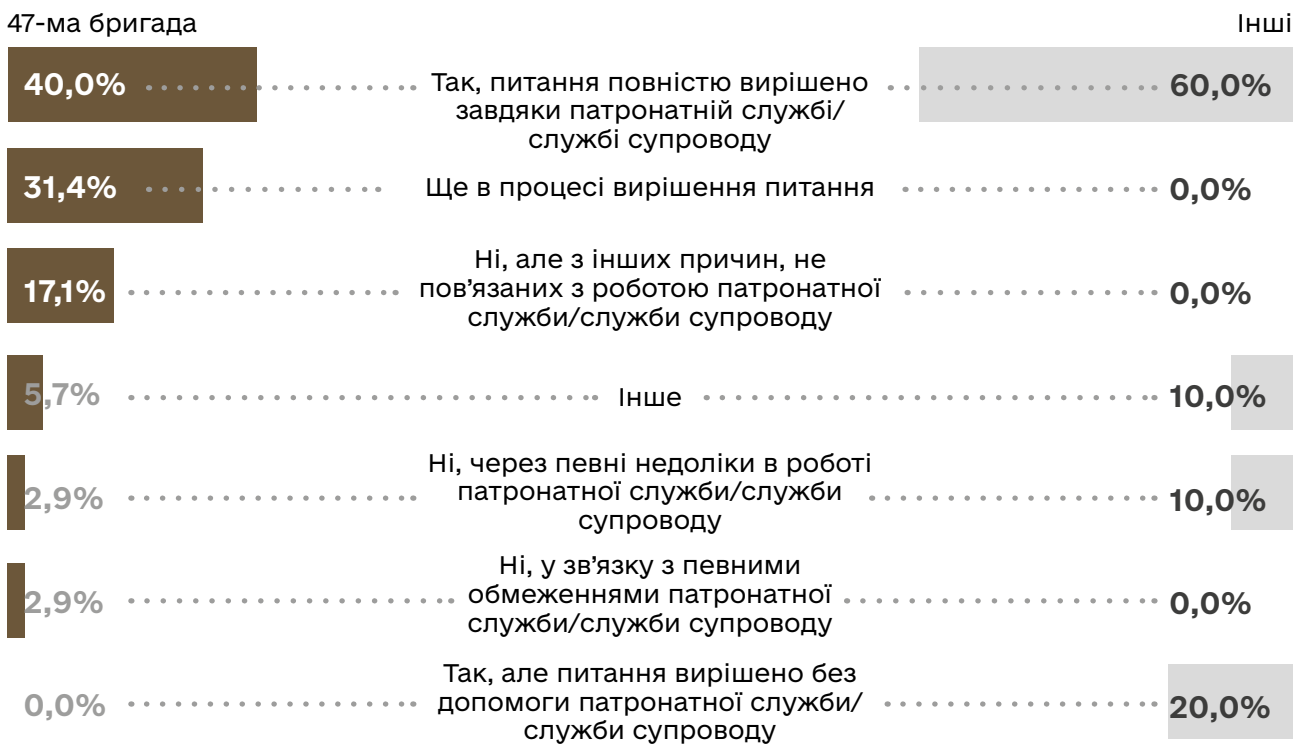
23 з 55 респондентів з цієї групи дізнались про патронатну службу вже безпосередньо під час першого контакту представників самої патронатної служби після випадку поранення військового, зникнення чи взяття в полон. Проте понад половину респондентів все ж володіли інформацією про існування патронатної служби до першого контакту з ініціативи патронатної служби. 13 з 55 респондентів серед військових та близьких військових дізнавались про існування патронатних служб від керівництва військової частини чи від побратимів, а 19 респондентів – з соціальних мереж, груп зниклих безвісти або на офіційних сторінках бригади.

45 з 94 респондентів, які взяли участь в опитуванні, безпосередньо взаємодіяли з представниками патронатної служби під час розв'язання їхнього питання. Серед цієї групи респондентів більшість зазначила, що зазвичай у них не було проблем у взаємодії з представниками патронатної служби. В окремих випадках респонденти зіштовхувались з браком уваги до вирішення їхньої справи, довгим періодом повторних контактів, незнанням нормативно-правових та правозастосовних актів (проблемність кожного до 20% серед респондентів).

➔ **Таблиця 11:** З якими проблемами, пов'язаними зі взаємодією з патронатною службою / службою супроводу?



➔ **Таблиця 12:** Чи вдалось загалом вирішити ваше питання завдяки патронатній службі / служби супроводу ?

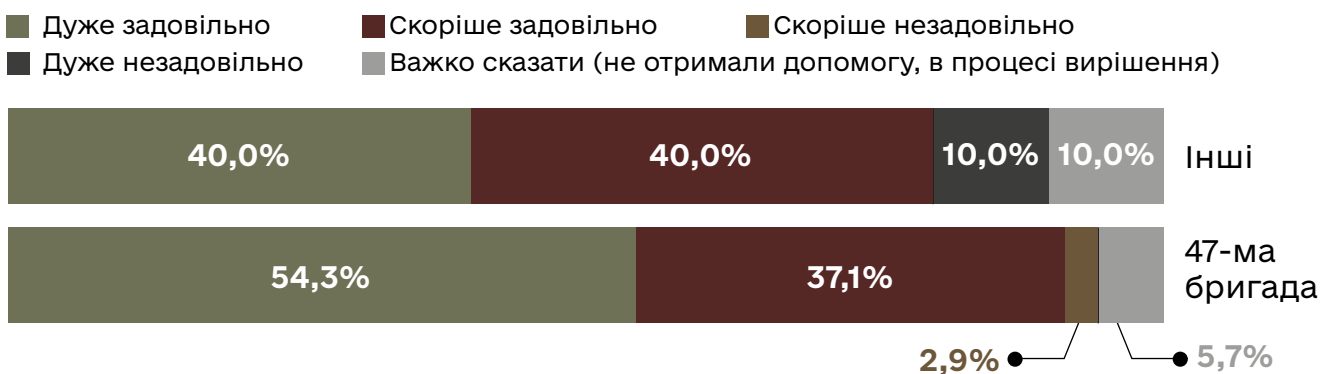


Частина респондентів, які контактували з патронатними службами 47-ї Бригади «Магура» ще перебувають в процесі розв'язання свого питання та взаємодіють з патронатною службою (31%). 14 з 35 (40%) респондентів зазначили, що питання повністю вирішено завдяки патронатній службі, а 17% не розв'язали питання, проте з причин, не пов'язаних з самою роботою служби. Серед інших патронатних служб більшість (60%) вже розв'язали своє питання, здебільшого

завдяки їхній патронатній службі, та 20% – без допомоги з боку патронатної служби.

Загалом понад 80% оцінюють надану допомогу з боку патронатної служби дуже задовільно (скоріше задовільно). Проте один з респондентів, який контактував з патронатною службою 47-ї бригади та один респондент серед сукупності інших бригад оцінюють таку допомогу скоріше незадовільно (дуже незадовільно).

➔ **Таблиця 13:** Як ви оцінюєте загалом надану допомогу патронатною службою / службою супроводу?





# ВИСНОВКИ

Аналіз досвіду створення та функціонування патронатних служб у військових частинах свідчить про значні зусилля та ініціативність окремих військовослужбовців, які стали рушійною силою для запуску цих структур.

Патронатні служби виникли переважно за ініціативою командирів бригад або окремих військовослужбовців, які бачили гостру потребу у наданні допомоги пораненим, родинам загиблих, пошуку зниклих безвісти та полонених. Важливу роль у цьому процесі відіграють військові, які мали досвід роботи у патронатних службах під час служби в інших підрозділах.

Процес створення патронатних служб був багатоетапним та охопив передусім процес обґрунтування необхідності створення такої служби, подолання скепсису з боку командування, розробку та узгодження відповідної організаційно-розпорядчої документації В/Ч, пошук ресурсів. Серед основних бар'єрів для ініціаторів був «кадровий брак» військовослужбовців з відповідними знаннями, відсутність фінансування для організаційної спроможності служби та додаткових витрат у процесі супроводу поранених та родин військових, а також необхідність поєднувати процеси впровадження служби з виконанням основних завдань.

Важливим складником під час впровадження служби є потреба в успішному налагодженні взаємодії з іншими підрозділами їхньої військової частини, з представниками інших військових частин, а також з держав-

ними органами, зокрема медичними закладами та ТЦК та СП. Основним джерелом інформації на початкових етапах створення патронатної служби слугувала розроблена система знань, яка базувалась на власному досвіді, а також курси для патронатних служб, організованих патронатною службою «Янголи Азову».

Відповідно до Постанови КМУ від 20 серпня 2024 р. №948 в обов'язки патронатних служб та служб супроводу входить супровід та допомога пораненим, супровід родин загиблих, пошук зниклих безвісти та полонених. Окрім того, патронатні служби/служби супроводу також мають надавати інші юридичні консультації та психологічну підтримку.

Всі опитані патронатні служби займаються супроводом поранених бійців та супроводом родин загиблих, проте іншими напрямками опікуються від 58% до 75% опитаних респондентів патронатних служб. Одним з найскладніших напрямів роботи є пошук зниклих безвісти та супровід полонених. Це пов'язано з тим, що під час пошуку зниклих безвісти важко отримати достовірну інформацію від відповідних структур, які безпосередньо відповідають за обмін тілами загиблих бійців, а також через неможливість евакуації тіла. Іншим проблемним аспектом як під час пошуку безвісти зниклих, так і під час пошуку та супроводу полонених є загалом дефіцит достовірної інформації про обставини зникнення або взяття в полон, місце перебування та інші.



Допомога пораненим військовим ускладнюється пошуком лікувальних закладів, оформленням документів, недбалістю під час ведення військово-медичної документації. Іншими проблемними особливостями допомоги пораненим бійцям є загалом доступ до якісної реабілітації, в тому числі через відмови закладів пацієнтам з тяжкими травмами. Юридичні консультації та психологічна підтримка загалом не викликають значних проблем у представників служб.

Кадрове забезпечення патронатних служб залишається однією з найбільших проблем. 11 з 12 опитаних патронатних служб зазначили, що їм недостатньо працівників у патронатній службі. Основними причинами недостатності персоналу є відсутність окремих посад (58%) та чітких нормативних документів (58%), які надавали б можливість збільшити кількість персоналу, залученого до супроводу (наприклад, внутрішні розпорядження військової частини та створення відповідного штатного розпису посад). Військовослужбовці, які виконують функції супроводу, інколи обіймають посади, взагалі не пов'язані зі специфікою роботи соціального супроводу та поєднують свої обов'язки з виконанням інших завдань. Це призводить до значного навантаження на персонал, який щодня опрацьовує десятки і більше нових випадків. Наразі найбільш затребуваними спеціалістами, яких не вистачає є юристи, психологи та фахівці з соціальної роботи.

Під час роботи служб супроводу основним джерелом інформації для них слугують кейс-стаді вже опрацьованих ними справ (83%), а також акти нормативно-правового регулювання (58%). Проте, понад половину представників патронатних служб зазначили про брак спеціалізованого навчання. Зокрема, їх цікавить поглиблення знань юри-

дичного напрямку з охопленням медичних і правових аспектів. Окрім цього, з урахуванням викликів під час надання допомоги, представники патронатних служб також прагнуть опанувувати певні навички, які необхідні під час роботи: психологічна підготовка; комунікаційні вміння; навички психоемоційного самовідновлення; кризовий менеджмент; навчання стресостійкості.

Комунікація патронатних служб з іншими військовими частинами, медичними закладами, ТЦК та СП та державними органами є найбільш проблемною під час взаємодії. Водночас внутрішні взаємодії з військовими та командирами з інших підрозділів військової частини є менш проблемними для служб. Частина респондентів загалом задоволена внутрішньою взаємодією з іншими підрозділами та командуванням, проте інші респонденти зазначають слабку взаємодію підрозділів, брак підтримки від ППП та командира частини.

Одним із найбільших викликів під час роботи патронатних служб є забезпечення ефективної взаємодії з медичними закладами та ТЦК та СП. Лікувальні заклади не завжди надають необхідну інформацію про стан військовослужбовців навіть на офіційні запити, і часом відмовляються приймати поранених на лікування. Також респонденти відзначають бюрократичні перешкоди, байдужість та недостатню допомогу ТЦК та СП у роботі з документами для сімей загиблих.

Найбільш поширені виклики: брак фінансування, психологічне виснаження, відсутність чітких нормативних документів, недостатня кваліфікація інших підрозділів їхніх військових частин та кваліфікація персоналу інших організацій, і звісно, – брак часу. Більшість респондентів, а саме не менше дев'яти з 12 респондентів зазначили кожену з цих проблем.

Патронатні служби активно використовують цифрові інструменти для зберігання та обробки інформації, але підходи до ведення документації різняться: частина респондентів використовує хмарні сховища, тоді як інші зберігають дані локально. Для менеджменту кейсів та бази контактів здебільшого використовуються google-документи, але в декількох патронатних служб для цього розроблені власні CRM-системи.

Попри окремі успішні випадки цифровізації внутрішніх процесів, в більшості патронатних служб це відбувається з застосуванням найбільш доступних інструментів (Microsoft Excel, інструменти Google), які мають суттєві обмеження в функціоналі та можуть становити додаткову небезпеку для потенційних витоків інформації.

Тобто наразі патронатні служби та служби супроводу не використовують системи електронного документообігу (СЕДО), які функціонують у військових частинах та інших інструментів менеджменту на основі CRM-систем, що могло б спростити їхню роботу та поліпшити безпеку передачі даних військовослужбовців.

