

DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2025-3\(113\)-203-210](https://doi.org/10.26642/ema-2025-3(113)-203-210)
УДК 351.84:336.13:330.341.1:355.292(477)

І.В. Шевчук, д.н.держ.упр., проф.

Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова

Б.В. Погрішук, д.е.н., проф.

Вінницький навчально-науковий інститут економіки

Західноукраїнського національного університету

Бюджетно-ресурсне забезпечення реінтеграційних програм для звільнених оборонців України на основі результативного управління

У статті обґрунтовано бюджетно-ресурсний механізм реінтеграційних програм для звільнених оборонців України, орієнтований на фінансування завершеного індивідуального маршруту та вимірюваних суспільних результатів. Запропоновано поєднання комплексної оцінки потреб, нормативу вартості з коефіцієнтом складності, міжбюджетного й міжнародного співфінансування, координації випадку, цифрового обліку та аудиту. Сформовано систему KPI, яка розмежовує доступність, процес, прямий результат, кінцевий результат і ефективність витрат. На основі авторського сценарного моделювання показано, що скорочення розривів між медичним, психологічним і професійним етапами може забезпечити більший приріст соціально-економічної автономності, ніж пропорційне збільшення фінансування без зміни дизайну програми. Визначено ризики відбору простіших випадків, формального завершення маршрутів, територіальної нерівності, дублювання послуг та витоку чутливих даних. Практичні пропозиції передбачають пілотування маршрутного фінансування, запровадження цифрового журналу подій і щорічне коригування нормативів за когортними результатами.

Ключові слова: бюджетно-ресурсне забезпечення; реінтеграційні програми; звільнені оборонці України; результативне бюджетування; індивідуальний маршрут; KPI; цифровий аудит; ветеранська політика.

Постановка проблеми. Реінтеграція звільнених оборонців України належить до тих напрямів публічної політики, де помилка у розподілі ресурсу має не лише фінансову, а й безпосередню соціальну ціну. Після звільнення з полону або іншої форми примусової ізоляції людина одночасно потребує медичного відновлення, психологічної допомоги, правового супроводу, відновлення документів, вирішення житлових питань, професійної адаптації та підтримки сім'ї. Водночас бюджетна система зазвичай обліковує видатки за установами, програмами й економічними статтями, а не за цілісним маршрутом конкретної особи. Через це формальна повнота фінансування може співіснувати з фрагментарністю фактичної допомоги.

Проблема полягає не у відсутності окремих заходів, а у слабкому зв'язку між ресурсами, послугами та кінцевими змінами у становищі отримувача. Видатки на ліжко-день, консультацію, навчальний курс чи адміністративну процедуру відображають обсяг діяльності, але не відповідають на питання, чи відновила людина функціональність, чи отримала стабільну зайнятість, чи зменшилася залежність сім'ї від екстреної підтримки. Результативне управління вимагає іншої одиниці планування – індивідуального маршруту реінтеграції, для якого визначено потреби, відповідальних суб'єктів, норматив вартості, послідовність послуг і вимірюваний результат. У дослідженні бюджетно-ресурсний механізм розглядається як упорядкована сукупність правил, суб'єктів, джерел фінансування, інструментів розподілу, цифрових процедур обліку та показників результативності. Такий підхід відповідає логіці публічного управління, за якої бюджет є не лише кошторисом, а засобом досягнення суспільно значущого результату [1–16].

Аналіз останніх досліджень. Сучасна література з публічного управління демонструє перехід від адміністративного контролю витрат до управління результатами. Концепції нового публічного менеджменту акцентували вимірюваність, відповідальність і порівнянність діяльності органів влади [1; 6; 11]. Пізніші підходи до публічного врядування змістили увагу на міжвідомчу координацію, спільне вироблення публічної цінності та участь недержавних організацій [2–5]. Для реінтеграційних програм це принципово, оскільки жодна установа не володіє повним набором компетенцій і ресурсів. Дослідження результативного бюджетування показують, що механічне включення KPI до паспортів програм не гарантує зміни управлінської поведінки. Показники впливають на рішення лише тоді, коли пов'язані з бюджетним циклом, персональною відповідальністю та регулярним переглядом програм [7–16]. Водночас надмірна кількість індикаторів створює ілюзію контролю, сприяє маніпулюванню звітністю та відсуває на другий план результат для людини.

Окремий масив праць стосується цифрової трансформації публічного сектору, інтеграції реєстрів, аналітики даних і цифрового аудиту [17–24]. Їх спільний висновок полягає в тому, що технологія приносить ефект лише за наявності узгоджених даних, однозначних ідентифікаторів, правил доступу та

управлінського попиту на аналітику. Для програм реінтеграції це означає необхідність персоніфікованого, але захищеного обліку маршруту, який не дублює медичні та соціальні реєстри, а зв'язує подію, послугу, витрату і результат.

Література щодо ветеранів і переходу від військової служби до цивільного життя підтверджує багатовимірність реінтеграції [25–34]. Стійка зайнятість, психічне здоров'я, житлова стабільність, сімейне функціонування та доступність послуг взаємопов'язані. Проте питання бюджетного механізму саме для звільнених оборонців, у якому фінансування прив'язане до завершеного маршруту та суспільного результату, залишається недостатньо розробленим.

Мета, методи і логіка дослідження. Мета статті полягає в обґрунтуванні бюджетно-ресурсного механізму реінтеграційних програм для звільнених оборонців України, що поєднує програмно-цільове планування, індивідуальну оцінку потреб, співфінансування, цифровий аудит і систему показників кінцевого результату.

Для досягнення мети використано системний аналіз, інституційний підхід, порівняння моделей результативного бюджетування, декомпозицію індивідуального маршруту, сценарне моделювання та метод нормування інтегральних показників. Числові приклади в таблицях і рисунках мають демонстраційний характер: вони сформовані автором для перевірки логіки запропонованого механізму й не подаються як офіційна статистика. Це розмежування важливе, оскільки відкриті адміністративні дані про звільнених осіб є обмеженими з міркувань безпеки та захисту персональної інформації.

Аналітична одиниця – завершений індивідуальний маршрут протягом дванадцяти місяців після первинної оцінки. Результат оцінюється не кількістю наданих послуг, а зміною стану особи за п'ятьма вимірами: здоров'я, психологічна стабільність, зайнятість або навчання, житлова та фінансова стійкість, соціальна автономність сім'ї. Такий дизайн дає змогу співвіднести сукупну вартість маршруту з досягнутими змінами та виявити етапи, де витрата не створює очікуваного результату.

Структура бюджетно-ресурсного механізму

Запропонований механізм складається з п'яти взаємопов'язаних блоків. Перший — визначення потреб і профілю ризиків. Оцінювання має проводитися міждисциплінарною командою за єдиним протоколом, але без автоматичного призначення стандартного пакета послуг. Другий блок — формування індивідуального маршруту із зазначенням послідовності втручань, строків, відповідальних установ та очікуваного результату. Третій блок охоплює бюджетування. Базова бюджетна програма повинна фінансувати гарантований пакет, тоді як спеціальні потреби покриваються через коригувальні коефіцієнти складності, місцеве співфінансування, соціальне замовлення та кошти міжнародної технічної допомоги. Четвертий блок – надання послуг і цифрова фіксація факту, вартості та результату. П'ятий – оцінювання KPI, аудит і перегляд маршруту (рис. 1).

Відмінність від звичайного програмно-цільового підходу полягає у двох моментах. По-перше, результативні показники прив'язані до конкретної когорти та завершеного маршруту, а не лише до діяльності розпорядника. По-друге, механізм містить обов'язковий зворотний зв'язок: дані про затримки, повторні звернення, недосягнення результату й територіальні диспропорції мають змінювати нормативи вартості, порядок закупівлі послуг та цільові значення наступного бюджетного періоду.

Результати дослідження: візуальна модель 1



Зворотний зв'язок: перегляд нормативів вартості, переліку послуг і цільових значень

Джерело: розроблено автором; числові значення є сценарними

Рис. 1. Цикл бюджетно-ресурсного забезпечення індивідуального маршруту

Схема відображає замкнений управлінський цикл. Її принципова риса – повернення інформації про фактичний результат до етапу визначення потреб і бюджетного планування. Без цього бюджетна програма відтворює історичну структуру видатків, навіть якщо профіль потреб цільової групи змінюється.

Суб'єкти, ресурси та відповідальність

Ключовими суб'єктами механізму є центральний орган виконавчої влади, відповідальний за ветеранську політику; органи охорони здоров'я та соціального захисту; служба зайнятості; органи місцевого самоврядування; надавачі реабілітаційних, психологічних і освітніх послуг; громадські та ветеранські організації. Центральний рівень визначає гарантований пакет, методику оцінювання потреб, правила обміну даними та базові нормативи. Місцевий рівень забезпечує доступність і співфінансування, а також формує мережу надавачів.

Розмежування відповідальності має ґрунтуватися на результаті, який суб'єкт реально може контролювати. Медичний заклад відповідає за функціональний результат лікування, але не за працевлаштування. Служба зайнятості не може відповідати за клінічну стабілізацію, однак повинна забезпечити своєчасну профорієнтацію, навчання й взаємодію з роботодавцем. Координатор випадку відповідає за цілісність маршруту, строк переходу між послугами та відсутність необґрунтованих розривів.

Ресурсна модель включає державний і місцеві бюджети, кошти фондів соціального страхування у допустимій законом частині, міжнародну допомогу, благодійні внески та внесок приватних надавачів у межах партнерських програм. Змішане фінансування не повинно розмивати державну відповідальність: зовнішній ресурс доцільно спрямовувати на інноваційні пілоти, обладнання, навчання персоналу та незалежне оцінювання, тоді як гарантований пакет має бути стабільно забезпечений бюджетом.

Таблиця 1

Розподіл функцій і фінансової відповідальності

Суб'єкт	Основна функція	Ресурсний інструмент	Ключова відповідальність
Центральний орган	Стандарти, гарантований пакет	Державна бюджетна програма	Доступність базового пакета
Органи місцевого самоврядування	Організація мережі та доступу	Міське співфінансування	Територіальна доступність
Надавачі послуг	Виконання етапу маршруту	Договір / соціальне замовлення	Якість і своєчасність
Координатор випадку	Узгодження етапів	Норматив супроводу	Цілісність маршруту
Незалежний аудитор	Перевірка даних і результатів	Окреме замовлення оцінювання	Достовірність звітності

Джерело: сформовано автором

Таблиця 1 фіксує принцип: фінансова відповідальність має відповідати реальному управлінському впливу. Це зменшує практику, коли один розпорядник звітує за кінцевий результат, залежний від рішень кількох установ.

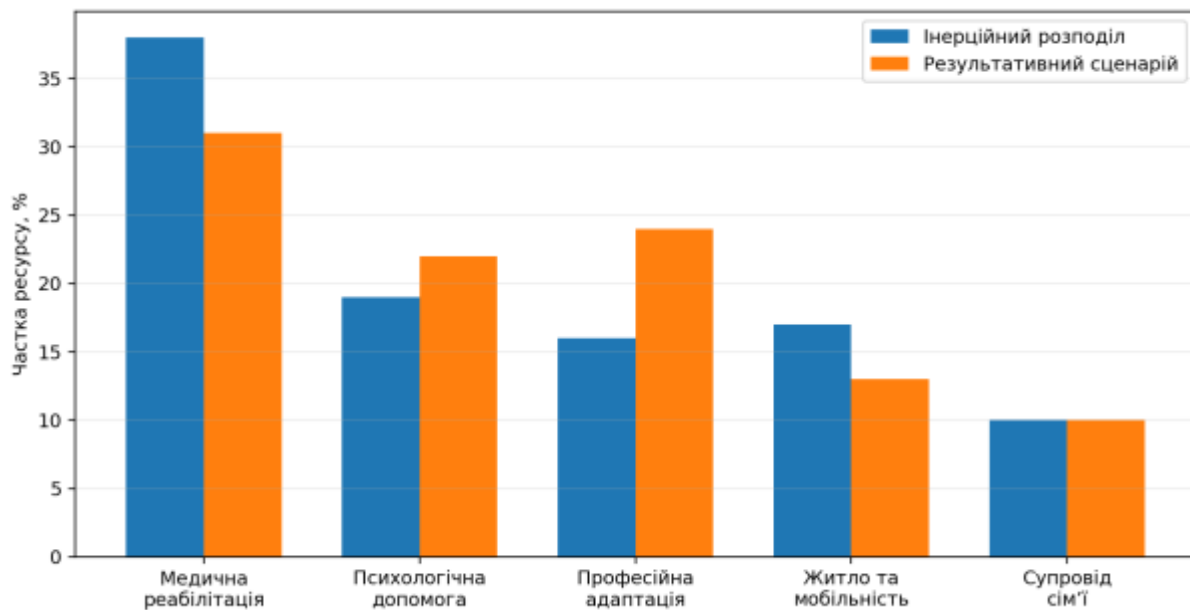
Модель вартості індивідуального маршруту

Сукупну планову вартість маршруту пропонується визначати як суму базових компонентів, скоригованих на складність випадку, територіальну доступність та інтенсивність супроводу. Формула має вигляд: $C_i = \sum (c_j \times q_{ij} \times k_i) + t_i + a_i$, де c_j – норматив вартості одиниці послуги j ; q_{ij} – необхідний обсяг послуги для особи i ; k_i – коефіцієнт складності; t_i – витрати на транспорт і доступність; a_i – витрати на координацію та адміністрування.

Коефіцієнт складності не повинен формуватися за діагнозом як єдиною ознакою. До нього доцільно включати тривалість ізоляції, поєднання фізичних і психологічних наслідків, втрату житла, наявність утриманців, потребу у перекваліфікації, територіальну віддаленість і ризик повторної соціальної ізоляції. Вага кожного компонента встановлюється на основі історичних витрат і результатів, а до накопичення достатньої вибірки – експертним методом із подальшим щорічним переглядом.

Оплата за результат не означає перекладання ризику на отримувача або відмову у фінансуванні складних випадків. Навпаки, складні маршрути мають отримувати вищий норматив. Результативна частина договору з надавачем може становити 10–20 % вартості та виплачуватися за своєчасність, завершеність етапу, якість даних і досягнення реалістичного проміжного результату. Кінцеві показники, які залежать від багатьох суб'єктів, доцільно застосовувати на рівні програми, а не окремого лікаря чи консультанта.

Результати дослідження: візуальна модель 2



Джерело: розроблено автором; числові значення є сценарними

Рис. 2. Сценарна структура розподілу ресурсу за напрямками, %

Сценарний перерозподіл (рис. 2) демонструє зміщення частини ресурсу від тривалого інституційного утримання до психологічного супроводу та професійної адаптації. Модель не встановлює універсальних часток; вона показує спосіб перевірки структури бюджету через очікувані результати.

Система KPI та цифровий аудит

Система KPI має поєднувати показники доступу, процесу, прямого результату, кінцевого результату та ефективності витрат (табл. 2). Надмірне домінування процесних індикаторів призводить до фінансування активності без перевірки суспільного ефекту. Водночас використання лише кінцевих результатів створює ризик несправедливого оцінювання надавачів, оскільки зайнятість чи добробут залежать від стану регіонального ринку праці, житлової ситуації та сімейних обставин.

Цифровий аудит повинен фіксувати чотири зв'язки: особа – потреба; потреба – призначена послуга; послуга – фактична витрата; витрата – зміна показника. Для цього потрібен псевдонімізований ідентифікатор маршруту, журнал подій, довідник послуг, довідник надавачів, єдині правила датування та автоматичні перевірки аномалій. До базових контрольних тестів належать дублювання послуг, надання взаємовиключних послуг у той самий час, перевищення нормативу без обґрунтування, аномально короткий строк виконання та повторні звернення після формального завершення маршруту.

Доступ до персональних даних має бути рольовим. Аналітичний рівень повинен працювати переважно з агрегованими даними, а рішення про конкретну особу – залишатися у межах уповноваженої міждисциплінарної команди. Така архітектура дозволяє поєднати доказове управління з вимогами конфіденційності.

Сценарне оцінювання результатів

Для ілюстрації запропонованого підходу сформовано два сценарії (рис. 3). Інерційний передбачає збереження переважно установчого фінансування, обмежений обмін даними та оцінювання за кількістю послуг. Результативний сценарій передбачає маршрутизацію, координацію випадку, норматив складності, цифровий облік і щоквартальний перегляд KPI.

Сценарний перерозподіл не означає механічного скорочення медичної реабілітації. Зменшення її частки у структурі ресурсу пояснюється перенесенням частини коштів до професійної адаптації та психологічного супроводу після завершення гострого етапу. За незмінного сукупного бюджету це підвищує ймовірність стійкого повернення до цивільного життя. Авторська модель показує, що індекс соціально-економічної автономності через дванадцять місяців може бути на 15–18 пунктів вищим, якщо послуги надаються послідовно, а не паралельно й без координації.

Чутливість результату найбільша до трьох параметрів: строку першої комплексної оцінки, тривалості розриву між медичним і професійним етапом та частки маршрутів із призначеним координатором. Збільшення бюджету без скорочення цих розривів дає значно менший ефект. Це підтверджує, що організаційна якість є самостійним ресурсом політики.

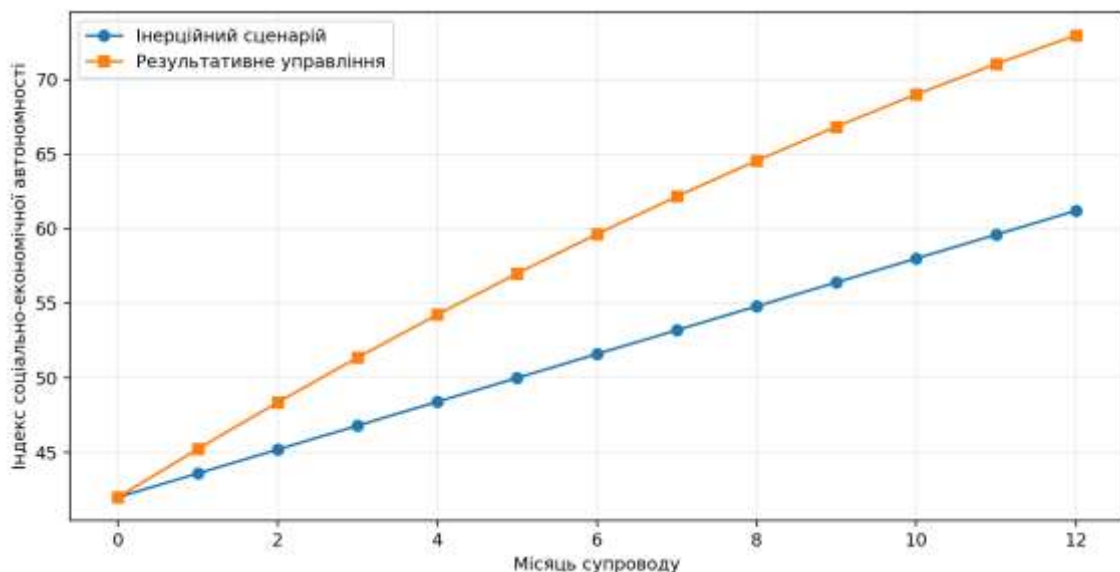
Таблиця 2

Пропонована система KPI реінтеграційної програми

KPI	Розрахунок	Періодичність
Час до первинної оцінки	Медіана днів від звільнення	Щомісяця
Частка маршрутів із координатором	Маршрути з координатором / усі	Щомісяця
Завершеність плану	Виконані етапи / заплановані	Щокварталу
Перехід без розриву	Переходи ≤ 10 днів / усі переходи	Щокварталу
Працевлаштування або навчання	Особи зі стійким статусом / когорта	6 і 12 міс.
Житлова стабільність	Особи без кризового переміщення / когорта	6 і 12 міс.
Повторні кризові звернення	Повторні звернення / завершені маршрути	Щокварталу
Вартість завершеного маршруту	Сукупні витрати / завершені маршрути	Щокварталу
Вартість одиниці приросту	Додаткові витрати / приріст індексу	Щороку
Задоволеність доступом	Середній бал опитування	Після етапу
Повнота цифрових даних	Заповнені обов'язкові поля / усі поля	Щомісяця
Територіальний розрив	Мах-мін результату між типами громад	Щороку

Джерело: сформовано автором

Результати дослідження: візуальна модель 3



Джерело: розроблено автором; числові значення є сценарними

Рис. 3. Сценарна динаміка індексу соціально-економічної автономності

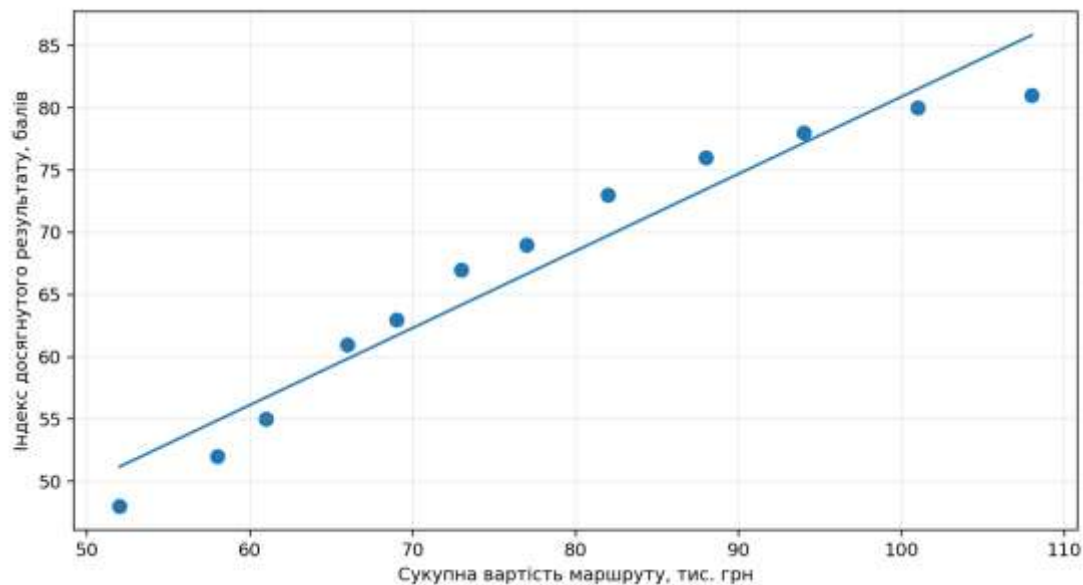
Різниця між сценаріями зростає після третього місяця, коли завершення гострого медичного етапу має переходити у професійну, сімейну та соціальну адаптацію. У разі відсутності координованого переходу приріст автономності сповільнюється.

Економічна ефективність і ризики

Економічну ефективність доцільно оцінювати не за мінімальною вартістю маршруту, а за співвідношенням додаткових витрат і приросту результату. Дешевий незавершений маршрут часто породжує повторні звернення, тривалу залежність від допомоги та втрату потенційного доходу. Тому поряд із бюджетними видатками слід враховувати уникнені витрати: повторну госпіталізацію, довготривале безробіття, кризове житлове розміщення, дублювання діагностики та адміністративні витрати сім'ї.

Залежність між витратами й результатом має спадну граничну віддачу. На початкових рівнях додаткове фінансування базових послуг різко покращує результат, але після досягнення достатньої інтенсивності подальше збільшення витрат без зміни дизайну маршруту дає обмежений приріст. Саме тому рішення про додаткове фінансування повинно ґрунтуватися на профілі потреб і попередній відповіді на втручання. Основні ризики механізму: відбір надавачами простіших випадків, формальне закриття маршруту, маніпулювання датами, концентрація ресурсів у великих містах, залежність від зовнішнього фінансування та витік чутливих даних. Їх мінімізація потребує коригування на складність, незалежного аудиту вибірки, територіальних коефіцієнтів, гарантій базового фінансування й багаторівневого контролю доступу.

Результати дослідження: візуальна модель 4



Джерело: розроблено автором; числові значення є сценарними

Рис. 4. Залежність між вартістю маршруту та інтегральним результатом

Точкова діаграма (рис 4) ілюструє спадну граничну віддачу. Найвищий приріст результату спостерігається під час фінансування базового набору взаємопов'язаних послуг; після досягнення достатнього рівня подальші витрати повинні бути індивідуально обґрунтовані.

Практичні пропозиції. Для впровадження механізму доцільно здійснити п'ять послідовних кроків. Перший – затвердити мінімальний гарантований пакет і єдину методику комплексної оцінки потреб. Другий – запровадити норматив вартості маршруту з коефіцієнтами складності й територіальної доступності. Третій – визначити координатора випадку та встановити граничні строки переходу між етапами. Четвертий – створити захищений реєстр подій маршруту з можливістю автоматизованого аудиту. П'ятий – пов'язати щорічний перегляд бюджетних програм із результатами когортного аналізу. Пілотування доцільно проводити у кількох регіонах із різним рівнем урбанізації та доступності послуг. Порівняння повинно включати не лише середні значення KPI, а й розподіл результатів за складністю випадку, статтю, віком, типом громади та часовою когортою. Для оцінювання причинного ефекту за наявності достатніх даних можуть застосовуватися різниця різниць, зіставлення за схильністю та перервані часові ряди. На початковому етапі достатньо когортного моніторингу та контрольних карт строків, якщо обмеження даних не дозволяють коректного квазіексперименту. Рішення про масштабування має прийматися після незалежного оцінювання якості даних, доступності послуг і бюджетного впливу. Важливо не переносити пілотну модель без адаптації: регіони відрізняються щільністю надавачів, транспортною доступністю, ринком праці та спроможністю громад.

Висновки. Бюджетно-ресурсне забезпечення реінтеграції звільнених оборонців України потребує переходу від обліку розрізнених послуг до управління завершеним індивідуальним маршрутом. Запропонований механізм поєднує оцінку потреб, норматив вартості з поправкою на складність, змішане фінансування, координацію випадку, цифровий облік і багаторівневу систему KPI.

Науковий результат полягає в обґрунтуванні одиниці бюджетного планування – маршруту реінтеграції, для якого витрата співвідноситься зі зміною стану особи. На відміну від підходів, що зводять результативність до кількості заходів, модель розмежовує процесні, проміжні та кінцеві показники, а також передбачає коригування нормативів за даними зворотного зв'язку.

Практична цінність підходу полягає у можливості виявляти дублювання, територіальні диспропорції, затримки та незавершені маршрути до того, як вони перетворюються на системні втрати. Сценарні розрахунки свідчать, що організаційна узгодженість і скорочення розривів між етапами можуть дати

більший приріст результату, ніж пропорційне збільшення фінансування без зміни дизайну програми. Подальші дослідження мають бути спрямовані на емпіричне калібрування коефіцієнтів складності, визначення порогів достатньої інтенсивності послуг, оцінювання довгострокових результатів для сімей та перевірку причинного впливу окремих компонентів маршруту.

References:

1. Emerson, K., Nabatchi, T. and Balogh, S. (2012), «An Integrative Framework for Collaborative Governance», *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 22, No. 1, pp. 1–29, doi: <https://doi.org/10.1093/jopart/mur011>.
2. Bryson, J.M., Crosby, B.C. and Bloomberg, L. (2014), «Public Value Governance: Moving Beyond Traditional Public Administration and the New Public Management», *Public Administration Review*, Vol. 74, No. 4, pp. 445–456, doi: <https://doi.org/10.1111/puar.12238>.
3. Moynihan, D.P. and Pandey, S.K. (2010), «The Big Question for Performance Management: Why Do Managers Use Performance Information?», *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 20, No. 4, pp. 849–866, doi: <https://doi.org/10.1093/jopart/muq004>.
4. Kroll, A. (2015), «Why Performance Information Use Varies Among Public Managers: Testing Manager-Related Explanations», *International Public Management Journal*, Vol. 18, No. 3, pp. 459–491, doi: <https://doi.org/10.1080/10967494.2015.103005>.
5. Van Dooren, W., Bouckaert, G. and Halligan, J. (2015), *Performance Management in the Public Sector*, 2nd ed. Routledge, London, 240 p., doi: <https://doi.org/10.4324/9781315817590>.
6. Gerrish, E. (2016), «The Impact of Performance Management on Performance in Public Organizations: A Meta-Analysis», *Public Administration Review*, Vol. 76, No. 1, pp. 48–66, doi: <https://doi.org/10.1111/puar.12433>.
7. Pollitt, C. (2013), «The Logics of Performance Management», *Evaluation*, Vol. 19, No. 4, pp. 346–363, doi: <https://doi.org/10.1177/1356389013505040>.
8. De Vries, H., Bekkers, V. and Tummers, L. (2016), «Innovation in the Public Sector: A Systematic Review and Future Research Agenda», *Public Administration*, Vol. 94, No. 1, pp. 146–166, doi: <https://doi.org/10.1111/padm.12209>.
9. Hartley, J., Sørensen, E. and Torfing, J. (2013), «Collaborative Innovation: A Viable Alternative to Market Competition and Organizational Entrepreneurship», *Public Administration Review*, Vol. 73, No. 6, pp. 821–830, doi: <https://doi.org/10.1111/puar.12136>.
10. Page, S.B., Stone, M.M., Bryson, J.M. and Crosby, B.C. (2015), «Public Value Creation by Cross-Sector Collaborations: A Framework and Challenges of Assessment», *Public Administration*, Vol. 93, No. 3, pp. 715–732, doi: <https://doi.org/10.1111/padm.12161>.
11. Mergel, I., Edelmann, N. and Haug, N. (2019), «Defining Digital Transformation: Results from Expert Interviews», *Government Information Quarterly*, Vol. 36, No. 4, Art. 101385, doi: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>.
12. Vial, G. (2019), «Understanding Digital Transformation: A Review and a Research Agenda», *Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 28, No. 2, pp. 118–144, doi: <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>.
13. Verhoef, P.C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J.Q., Fabian, N. and Haenlein, M. (2021), «Digital Transformation: A Multidisciplinary Reflection and Research Agenda», *Journal of Business Research*, Vol. 122, pp. 889–901, doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>.
14. Eom, S.-J. and Lee, J. (2022), «Digital Government Transformation in Turbulent Times: Responses, Challenges, and Future Direction», *Government Information Quarterly*, Vol. 39, No. 2, Art. 101690, doi: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2022.101690>.
15. Padeiro, M., Bueno-Larraz, B. and Freitas, Â. (2021), «Local Governments' Use of Social Media during the COVID-19 Pandemic: The Case of Portugal», *Government Information Quarterly*, Vol. 38, No. 4, Art. 101620, doi: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2021.101620>.
16. Rozario, A.M. and Issa, H. (2020), «Risk-Based Data Analytics in the Government Sector: A Case Study for a U.S. County», *Government Information Quarterly*, Vol. 37, No. 2, Art. 101457, doi: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2020.101457>.
17. Otia, J.E. and Bracci, E. (2022), «Digital Transformation and the Public Sector Auditing: The SAI's Perspective», *Financial Accountability & Management*, Vol. 38, No. 2, pp. 252–280, doi: <https://doi.org/10.1111/faam.12317>.
18. Volodina, T. and Grossi, G. (2025), «Digital Transformation in Public Sector Auditing: Between Hope and Fear», *Public Management Review*, Vol. 27, No. 5, pp. 1444–1468, doi: <https://doi.org/10.1080/14719037.2024.2402346>.
19. Hamdy, A., Diab, A. and Eissa, A.M. (2025), «Digital Transformation and the Quality of Accounting Information Systems in the Public Sector: Evidence from Developing Countries», *International Journal of Financial Studies*, Vol. 13, No. 1, Art. 30, doi: <https://doi.org/10.3390/ijfs13010030>.
20. Gepp, A., Linnenluecke, M.K., O'Neill, T.J. and Smith, T. (2018), «Big Data Techniques in Auditing Research and Practice: Current Trends and Future Opportunities», *Journal of Accounting Literature*, Vol. 40, P. 102–115, doi: <https://doi.org/10.1016/j.acclit.2017.05.003>.
21. Appelbaum, D., Kogan, A. and Vasarhelyi, M.A. (2017), «Big Data and Analytics in the Modern Audit Engagement: Research Needs», *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, Vol. 36, No. 4, pp. 1–27, doi: <https://doi.org/10.2308/ajpt-51684>.
22. Parker, L.D., Schmitz, J. and Jacobs, K. (2021), «Auditor and Auditee Engagement with Public Sector Performance Audit: An Institutional Logics Perspective», *Financial Accountability & Management*, Vol. 37, No. 2, pp. 142–162, doi: <https://doi.org/10.1111/faam.12243>.
23. Hay, D. and Cordery, C.J. (2021), «Evidence about the Value of Financial Statement Audit in the Public Sector», *Public Money & Management*, Vol. 41, No. 4, pp. 304–314, doi: <https://doi.org/10.1080/09540962.2020.1729532>.

24. Whitworth, J. (2020), «Reconceptualizing the U.S. Military's Transition Assistance Program: The Success in Transition Model», *Journal of Veterans Studies*, Vol. 6, No. 1, pp. 25–36, doi: <https://doi.org/10.21061/jvs.v6i1.144>.
25. Ottomanelli, L., Barnett, S.D. and Goetz, L.L. (2012), «Effectiveness of Supported Employment for Veterans with Spinal Cord Injuries: Results from a Randomized Multisite Study», *Archives of Physical Medicine and Rehabilitation*, Vol. 93, No. 5, pp. 740–747, doi: <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2012.01.002>.
26. Besterman-Dahan, K., Chavez, M., Njoh, E. and Rutledge, C. (2023), «Multisite Agricultural Veterans Affairs Farming and Recovery Mental Health Services Evaluation Protocol», *JMIR Research Protocols*, Vol. 12, Art. e40496, doi: <https://doi.org/10.2196/40496>.
27. Haun, J.N. et al. (2024), «A Partner-Engaged Approach to Developing an Integrated Evaluation Framework for Veteran Rehabilitation», *Journal of Head Trauma Rehabilitation*, doi: <https://doi.org/10.1097/HTR.0000000000000988>.
28. Roels, E.H. et al. (2016), «Hospital- and Community-Based Interventions Enhancing Return to Work for People with Spinal Cord Injury: A Systematic Review», *Spinal Cord*, Vol. 54, No. 5, pp. 566–572, doi: <https://doi.org/10.1038/sc.2015.133>.
29. Sayer, N.A. et al. (2010), «Reintegration Problems and Treatment Interests among Iraq and Afghanistan Combat Veterans Receiving VA Medical Care», *Psychiatric Services*, Vol. 61, No. 6, pp. 589–597, doi: <https://doi.org/10.1176/ps.2010.61.6.589>.
30. Vogt, D. et al. (2017), «Consequences of PTSD for the Work and Family Quality of Life of Female and Male U.S. Afghanistan and Iraq War Veterans», *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology*, Vol. 52, No. 3, pp. 341–352, doi: <https://doi.org/10.1007/s00127-016-1321-5>.
31. Tsai, J. and Rosenheck, R.A. (2015), «Risk Factors for Homelessness among U.S. Veterans», *Epidemiologic Reviews*, Vol. 37, No. 1, pp. 177–195, doi: <https://doi.org/10.1093/epirev/mxu004>.
32. Elnitsky, C.A., Blevins, C.L., Fisher, M.P. and Magruder, K. (2017), «Military Service Member and Veteran Reintegration: A Conceptual Analysis, Unified Definition, and Key Domains», *Frontiers in Psychology*, Vol. 8, Art. 369, doi: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00369>.
33. Mobbs, M.C. and Bonanno, G.A. (2018), «Beyond War and PTSD: The Crucial Role of Transition Stress in the Lives of Military Veterans», *Clinical Psychology Review*, Vol. 59, pp. 137–144, doi: <https://doi.org/10.1016/j.cpr.2017.11.007>.
34. Cooper, L., Caddick, N., Godier, L., Cooper, A. and Fossey, M. (2018), «Transition from the Military into Civilian Life: An Exploration of Cultural Competence», *Armed Forces & Society*, Vol. 44, No. 1, pp. 156–177, doi: <https://doi.org/10.1177/0095327X16675965>.
35. Spikol, E., Armour, C., Murphy, D. and McGlinchey, E. (2024), «Identifying Service-Related Predictors of Community Reintegration Difficulties in Northern Irish Veterans», *Armed Forces & Society*, Vol. 50, No. 2, pp. 420–443, doi: <https://doi.org/10.1177/0095327X221112963>.
36. Smith, A. et al. (2025), «A Systematic Review of Military-to-Civilian Transition: The Role of Gender», *PLOS ONE*, Vol. 20, No. 2, Art. e0316448, doi: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0316448>.
37. Romaniuk, M. et al. (2024), «Feasibility, Acceptability, and Initial Outcomes of a Group-Based Military-to-Civilian Transition Program for Veterans», *BMC Psychology*, Vol. 12, doi: <https://doi.org/10.1186/s40359-024-02097-7>.

Шевчук Інна Володимирівна – доктор наук з державного управління, професор, завідувач науково-дослідної частини, професор кафедри публічного управління та адміністрування Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова.

<https://orcid.org/0000-0001-9062-8907>.

Наукові інтереси:

– публічне управління; національна безпека; економічна безпека держави; бенчмаркінг в системі державної політики; стратегічне управління.

E-mail: innashevchuk555@gmail.com.

Погрішук Борис Васильович – доктор економічних наук, професор, директор Вінницького навчально-наукового інституту економіки Західноукраїнського національного університету, м. Вінниця, Україна.

<https://orcid.org/0000-0001-6974-1083>.

Наукові інтереси:

– проблеми просторової економіки, біоекономіки, регіональної економіки, геополітики.

E-mail: pohrishchuk70@gmail.com.

Shevchuk I.V., Pohrishchuk B.V.

Budget and resource support for reintegration programmes for released defenders of Ukraine based on performance management

The article substantiates a budget and resource mechanism for reintegration programmes for released defenders of Ukraine, focused on financing a completed individual pathway and measurable social outcomes. The mechanism combines needs assessment, complexity-adjusted costing, co-financing, case coordination, digital accounting and audit. A balanced KPI system is proposed, while scenario modelling demonstrates the importance of reducing gaps between rehabilitation stages.

Keywords: reintegration; released defenders; performance budgeting; individual pathway; digital audit; public administration.

Стаття надійшла до редакції 24.07.2025.