

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет права, публічного управління та  
національної безпеки  
Кафедра економічної теорії, інтелектуальної  
власності та публічного управління

Кваліфікаційна робота  
на правах рукопису

**СТРЕЛЬЧЕНКО НАТАЛІЯ ГРИГОРІВНА**

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

УДК 368.914(477)  
(індекс)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ  
ПЕНСІЙНОГО СТРАХУВАННЯ**

(тема роботи)

281 «Публічне управління та адміністрування»

(шифр і назва спеціальності)

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр  
кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання  
ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне  
джерело

Н. Г. СТРЕЛЬЧЕНКО

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи:

**ДАНКЕВИЧ Євген Михайлович**

(прізвище, ім'я, по батькові)

доктор економічних наук, професор

(науковий ступінь, вчене звання)

Житомир – 2024

**Висновок кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління**

за результатами попереднього захисту: **СТРЕЛЬЧЕНКО Наталію Григорівну**  
допущено до захисту

Протокол засідання кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління № \_\_\_\_\_ від «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ р.

Завідувач кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління

к.е.н., професор  
(науковий ступінь, вчене звання)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Валентина ЯКОБЧУК  
(власне ім'я, прізвище)

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ р.

### Результати захисту кваліфікаційної роботи

Здобувач вищої освіти \_\_\_\_\_ **СТРЕЛЬЧЕНКО Наталія Григорівна** захистила  
(прізвище ,ім'я, по батькові)

кваліфікаційну роботу з оцінкою:  
сума балів за 100-бальною шкалою \_\_\_\_\_  
за національною шкалою \_\_\_\_\_

Секретар ЕК

\_\_\_\_\_ - \_\_\_\_\_  
(науковий ступінь, вчене звання)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Анастасія ПРУТ  
(власне ім'я, прізвище)

## АНОТАЦІЯ

СТРЕЛЬЧЕНКО Н. Г. Удосконалення механізмів управління в системі пенсійного страхування. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису. Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 281 – Публічне управління та адміністрування. – Поліський національний університет, Житомир, 2024.

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню та удосконаленню механізмів управління в системі пенсійного страхування України. Актуальність теми зумовлена необхідністю підвищення ефективності функціонування пенсійної системи в умовах демографічних викликів, економічної нестабільності та зростання соціальної нерівності. У роботі проведено аналіз чинної нормативно-правової бази, організаційних підходів та сучасних проблем функціонування Пенсійного фонду України.

У дослідженні розглянуто міжнародний досвід у сфері пенсійного забезпечення, зокрема, моделі управління пенсійними системами у країнах Європи та світу. На основі отриманих даних розроблено рекомендації щодо впровадження накопичувальної пенсійної системи, оптимізації розподільчої моделі та підвищення прозорості фінансових операцій. Особлива увага приділена необхідності цифровізації управління та запровадження автоматизованих інструментів обліку й моніторингу в Україні.

Запропоновані заходи спрямовані на підвищення фінансової стабільності пенсійної системи України, створення умов для соціальної справедливості та стимулювання довгострокових заощаджень громадян. Реалізація розроблених рекомендацій сприятиме модернізації системи пенсійного страхування та покращенню її управлінських механізмів відповідно до сучасних викликів. Результати дослідження можуть бути використані для формування стратегічних рішень у сфері пенсійного забезпечення, а також для вдосконалення державної політики соціального захисту в Україні.

*Ключові слова:* пенсійне страхування, управління, накопичувальна система, розподільча система, Пенсійний фонд України, соціальний захист, цифровізація, фінансова стабільність, міжнародний досвід, модернізація.

## SUMMARY

STRELCHENKO N. Improvement of Management Mechanisms in the Pension Insurance System. – Qualification work on the rights of the manuscript. Qualification work for obtaining a master's degree in specialty 281 «Public management and administration» – Polissia National University, Zhytomyr, 2024.

The qualification work is dedicated to researching and improving management mechanisms in Ukraine's pension insurance system. The relevance of the topic is determined by the need to enhance the efficiency of the pension system in the context of demographic challenges, economic instability, and growing social inequality. The study analyzes the current regulatory framework, organizational approaches, and modern problems in the functioning of the Pension Fund of Ukraine.

The research examines international experience in pension provision, particularly the management models of pension systems in European and other countries worldwide. Based on the obtained data, recommendations have been developed for implementing a funded pension system, optimizing the distributive model, and increasing the transparency of financial operations. Special attention is paid to the necessity of digitalizing management and introducing automated accounting and monitoring tools in Ukraine.

The proposed measures aim to improve the financial stability of Ukraine's pension system, create conditions for social justice, and encourage long-term savings among citizens. The implementation of the developed recommendations will contribute to the modernization of the pension insurance system and enhance its management mechanisms in line with contemporary challenges. The research results can be utilized to formulate strategic decisions in the field of pension provision and improve state social protection policies in Ukraine.

*Keywords: pension insurance, management, funded system, distributive system, Pension Fund of Ukraine, social protection, digitalization, financial stability, international experience, modernization.*

**ЗМІСТ**

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ ПЕНСІЙНОГО СТРАХУВАННЯ	10
1.1. Теоретичні засади функціонування системи пенсійного страхування	10
1.2. Інституційне забезпечення управління пенсійним страхуванням	13
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ СИСТЕМИ ПЕНСІЙНОГО СТРАХУВАННЯ В УКРАЇНІ	19
2.1. Сучасний стан функціонування системи пенсійного страхування в Україні	19
2.2. Проблеми та виклики в управлінні пенсійним страхуванням	23
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	27
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ ПЕНСІЙНОГО СТРАХУВАННЯ	30
3.1. Напрями модернізації управлінських механізмів у системі пенсійного страхування	30
3.2. Впровадження цифрових технологій в управлінні пенсійним страхуванням	33
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	37
ВИСНОВКИ	39
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	41
ДОДАТКИ	46

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження.* Тема «Удосконалення механізмів управління в системі пенсійного страхування» є надзвичайно актуальною та важливою в сучасних умовах, коли пенсійні системи стикаються з демографічними викликами, економічною нестабільністю та зростанням соціальної нерівності. Ця тема відображає зростаючу потребу у забезпеченні стійкості та ефективності пенсійної системи, що є основою соціального захисту населення. Удосконалення управлінських механізмів є ключовим фактором у підвищенні прозорості, фінансової стабільності та соціальної справедливості в цій сфері. Державне регулювання системи пенсійного страхування набуває критичного значення у контексті підвищення ефективності управління та адаптації до сучасних викликів. Особливу увагу слід приділяти питанням впровадження накопичувальної системи, підвищенню прозорості фінансових операцій, використанню цифрових технологій і вдосконаленню механізмів контролю. Вивчення міжнародного досвіду управління пенсійними системами дозволяє запозичити найкращі практики та адаптувати їх до українських умов.

Актуальність теми дослідження для України зумовлена сучасними соціально-економічними та демографічними викликами, які ставлять під загрозу ефективне функціонування пенсійної системи. Демографічні зміни, такі як старіння населення та зменшення кількості працездатного населення, створюють значний фінансовий тиск на Пенсійний фонд України. Водночас тіньова економіка, низький рівень заробітної плати та нестача довгострокових заощаджень серед громадян посилюють дисбаланси в пенсійній системі.

Для України також особливо актуальним є питання впровадження накопичувальної пенсійної системи, що вже успішно функціонує у багатьох країнах світу. Це дозволить створити додаткові джерела фінансування пенсій, стимулювати особисті заощадження громадян та зменшити залежність від державного бюджету. Водночас для ефективної реалізації таких реформ потрібні сучасні управлінські підходи, впровадження цифрових технологій та

адаптація до європейських стандартів управління. У цьому контексті розробка дієвих механізмів управління пенсійною системою є стратегічно важливим завданням для України, яке визначатиме соціальну стабільність і добробут у майбутньому.

У цьому контексті розробка та впровадження ефективних механізмів управління у системі пенсійного страхування є не лише актуальною, а й життєво необхідною умовою для забезпечення фінансової стійкості пенсійної системи, соціальної захищеності населення та сталого розвитку держави.

*Ступінь розробленості проблеми.* Питання удосконалення механізмів управління в системі пенсійного страхування досліджувалося численними науковцями, які розглядали різні аспекти цієї проблематики. У науковій літературі акцент робиться на стратегічному плануванні, впровадженні накопичувальних пенсійних систем, аналізі викликів недержавного пенсійного забезпечення, а також оцінці ефективності солідарної системи.

Міжнародні дослідження, зокрема роботи Європейської комісії та Міжнародної організації праці (МОП), акцентували увагу на ефективності накопичувальних систем, цифровізації та довгостроковому плануванні в управлінні пенсійними фондами. Усі ці дослідження охоплюють широке коло питань, пов'язаних із модернізацією управлінських механізмів у пенсійній системі. Також важливі аспекти регулювання відображені в нормативно-правових актах України, зокрема в Законі України «Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування» та інших документах, що регулюють питання фінансування, адміністрування та звітності Пенсійного фонду.

*Мета, завдання та об'єкт дослідження.* Метою дослідження є аналіз та розробка рекомендацій щодо вдосконалення механізмів управління у системі пенсійного страхування України з акцентом на підвищення її фінансової стійкості, прозорості та соціальної ефективності.

*Завдання дослідження:* аналіз теоретичних і методологічних основ системи пенсійного страхування; оцінка сучасного стану пенсійної системи України; вивчення міжнародного досвіду управління пенсійними системами та

адаптація найкращих практик; розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності управлінських механізмів у системі пенсійного страхування.

*Об'єктом дослідження є процеси управління у системі пенсійного страхування, а предметом – управлінські механізми, які впливають на ефективність функціонування пенсійної системи.*

*Методологія дослідження.* Теоретичною та методологічною основою дослідження стали системний підхід, аналіз нормативно-правової бази, статистичний аналіз, порівняльний аналіз міжнародного досвіду, а також міждисциплінарний підхід, який об'єднує економіку, право та інформаційні технології.

*Перелік публікацій автора за темою.* Стрельченко Н. Г. Управління в системі пенсійного страхування: міжнародні підходи. Наукові читання 2024. Житомир: Вид-во «Поліський національний університет», 2024.

Стрельченко Н. Г. Удосконалення механізмів управління в системі пенсійного страхування. Інструменти і практики публічного управління в контексті децентралізації : Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції, 22–23 червня 2023 року. – Житомир : Поліський національний університет, 2023.

Стрельченко Н. Г. Управління в системі пенсійного страхування: сучасні виклики. Інструменти і практики публічного управління : Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції присвяченої науковому та творчому здобутку професора ХОДАКІВСЬКОГО Євгенія Івановича 27-28 червня 2024 року – Житомир :Поліський національний університет, 2024.

*Практичне значення результатів.* Результати дослідження можуть бути використані для розробки нових нормативно-правових актів, які регулюють пенсійне страхування в Україні, а також для вдосконалення існуючих механізмів управління. Вони сприятимуть підвищенню прозорості фінансових операцій, впровадженню цифрових технологій в адміністрування пенсійного страхування та зменшенню соціальної нерівності.



*Елементи наукової новизни* полягають у розробці комплексних рекомендацій щодо вдосконалення механізмів управління у системі пенсійного страхування України, які враховують необхідність впровадження накопичувальної пенсійної системи, підвищення прозорості фінансових операцій та цифровізації управлінських процесів. Уперше запропоновано адаптовану модель інтеграції міжнародного досвіду управління пенсійними системами до українських умов з урахуванням соціально-економічних викликів.

*Структура роботи.* Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

# РОЗДІЛ 1.

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ ПЕНСІЙНОГО СТРАХУВАННЯ

### 1.1. Теоретичні засади функціонування системи пенсійного страхування

Система пенсійного страхування є важливим елементом соціальної політики, яка забезпечує економічний захист громадян у старості та надає фінансову підтримку непрацездатним особам. Її функціонування базується на принципі солідарності поколінь, коли працююче населення фінансує пенсійні виплати поточним пенсіонерам. У науковій літературі виділяють дві основні моделі пенсійного страхування: розподільчу та накопичувальну. Розподільча модель передбачає використання внесків працюючих для виплат поточним пенсіонерам, тоді як накопичувальна модель базується на індивідуальних заощадженнях, які накопичуються протягом трудового життя і використовуються після досягнення пенсійного віку.

Одним із ключових принципів функціонування пенсійної системи є соціальна справедливість, яка досягається через пропорційність розміру пенсій до внесків та тривалості трудового стажу. Однак це вимагає ефективного управління, яке включає економічні, правові та адміністративні механізми. Економічні механізми охоплюють встановлення ставок внесків, забезпечення фінансової стійкості пенсійного фонду та ефективне інвестування. Правові механізми спрямовані на створення нормативно-правової бази, що регулює функціонування пенсійної системи, визначає права та обов'язки її учасників та гарантує надійність пенсійних виплат. Адміністративні механізми передбачають організацію роботи пенсійних фондів, контроль за дотриманням законодавства, впровадження цифрових технологій та автоматизацію процесів адміністрування.

Демографічні виклики, зокрема старіння населення, створюють додатковий тиск на пенсійну систему, особливо на її розподільчу частину. Це вимагає впровадження накопичувальних елементів, які дозволяють зменшити навантаження на працююче населення та забезпечити фінансову стабільність. Теоретичне обґрунтування управління в системі пенсійного страхування передбачає також визначення оптимального співвідношення між розподільчою та накопичувальною системами для досягнення довгострокової стійкості.

Міжнародний досвід свідчить, що ефективність пенсійної системи підвищується за умов інтеграції кількох рівнів пенсійного забезпечення: державного, корпоративного та індивідуального. Наприклад, у багатьох країнах Європи та світу функціонують змішані системи, які дозволяють забезпечити баланс між соціальною справедливістю та економічною ефективністю. Українська пенсійна система має враховувати цей досвід для вдосконалення своїх механізмів управління.

Одним із важливих аспектів функціонування пенсійного страхування є моніторинг та аналіз фінансових і демографічних ризиків. Ці ризики, зокрема зниження співвідношення між кількістю працюючих і пенсіонерів, потребують впровадження механізмів мінімізації, таких як стимулювання довгострокових заощаджень громадян або диверсифікація джерел фінансування. Сучасні технології, зокрема цифровізація, дозволяють автоматизувати облік внесків, прискорити процеси адміністрування, забезпечити прозорість фінансових операцій та знизити адміністративні витрати.

Управління в пенсійній системі потребує врахування соціокультурних аспектів, таких як рівень фінансової грамотності населення, його готовність до довгострокових заощаджень і довіра до пенсійних інститутів. Ці чинники впливають на успішність реформ у системі пенсійного страхування та здатність адаптувати міжнародний досвід до національних умов.

Основним завданням управління є забезпечення фінансової стійкості пенсійної системи, що досягається через оптимізацію розподілу ресурсів, ефективне інвестування та впровадження нових технологій. У підсумку,

теоретичні засади функціонування системи пенсійного страхування визначають її ключові принципи, механізми управління та виклики, що стоять перед нею, та є основою для формування практичних рішень щодо вдосконалення пенсійної системи України.

Питання удосконалення механізмів управління в системі пенсійного страхування досліджувалося численними вченими, які звертали увагу на різні аспекти цієї проблематики. Олена Берданова та Віталій Вакуленко у своїй роботі акцентували на стратегічному плануванні місцевого розвитку, підкреслюючи важливість децентралізації як інструменту для ефективного управління пенсійними ресурсами [1]. Олексій Бойко проаналізував сучасний стан пенсійної реформи в Україні, зокрема індексацію виплат, що дозволило виокремити основні проблеми й можливості удосконалення механізмів пенсійного страхування [2]. Сергій Бурденюк дослідив перспективи накопичувальної системи, пропонуючи інтеграцію нових підходів до управління пенсійними фондами, що сприятиме стабільності системи [3]. Вікторія Виговська звернула увагу на сучасні виклики недержавного пенсійного забезпечення, висуваючи пропозиції для його вдосконалення [4]. Михайло Дзямуч та Наталія Чиж у своїй роботі зосередилися на функціонуванні недержавних страхових пенсійних фондів, підкреслюючи їхній вплив на загальну ефективність системи [5].

Ярослав Дробот і Наталія Резніченко досліджували проблеми реформування солідарної пенсійної системи України, висвітлюючи необхідність розробки та реалізації інноваційних управлінських рішень для покращення функціонування системи [6]. Валентина Жихарєва спільно з колегами запропонувала методичний підхід до прогнозування реальної дохідності інвестицій у недержавні пенсійні фонди, що забезпечує додаткові можливості для оптимізації управління [7]. Тетяна Козак у своїх дослідженнях звертала увагу на основні виклики й ризики впровадження накопичувальної пенсійної системи, акцентуючи на важливості нормативно-правового регулювання [8]. Наталія Липко у своїй роботі виділила ключові проблеми

пенсійної системи України, пропонуючи шляхи реформування для забезпечення її сталого розвитку [10]. Людмила Лояк звернула увагу на європейський досвід, який можна адаптувати для модернізації української пенсійної системи, особливо у контексті соціального захисту населення [11].

Марія Марич і Андрій Шупер дослідили перспективи розвитку недержавного пенсійного забезпечення, підкресливши його значення як інструменту підвищення ефективності управління пенсійними активами [12]. Юлія Мохова та Наталія Писаренко у своїх роботах акцентували на аналізі сучасного стану пенсійного забезпечення та окреслили можливості його вдосконалення, зокрема через інтеграцію цифрових технологій [13]. Георгій Овчаренко у своїй статті підкреслив важливість запровадження накопичувальної пенсійної системи навіть за умов економічної нестабільності, що дозволить зменшити навантаження на солідарну систему [15]. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку надає регулярні аналітичні дані, які дозволяють оцінити стан розвитку пенсійного забезпечення та його реформування [14].

Дослідники Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD) пропонують глобальні індикатори, які слугують основою для аналізу ефективності пенсійних систем різних країн, у тому числі України [16, 37]. У роботах Slava та Condrey досліджуються моделі пенсійного забезпечення у міжнародному контексті, що підкреслює значення громад у формуванні сталої системи соціального захисту [19]. Використання рекомендацій цих дослідників дозволяє сформулювати комплексний підхід до удосконалення механізмів управління в системі пенсійного страхування.

## **1.2. Інституційне забезпечення управління пенсійним страхуванням**

Інституційне забезпечення управління пенсійним страхуванням в Україні є основою для функціонування системи соціального захисту та фінансової

стабільності. Основною установою, відповідальною за адміністрування пенсійного страхування, є Пенсійний фонд України (ПФУ), який здійснює збір внесків, розподіл коштів, призначення та виплату пенсій. Пенсійний фонд функціонує як самостійна державна структура, яка підзвітна Кабінету Міністрів України, що забезпечує взаємозв'язок між виконавчими органами влади та пенсійною системою.

Управління пенсійним страхуванням здійснюється через мережу регіональних управлінь ПФУ, що охоплюють усі області та великі міста України. Це дозволяє забезпечити територіальну доступність пенсійних послуг для громадян. Ключовими завданнями цих управлінь є облік платників внесків, адміністрування пенсійних виплат і контроль за дотриманням законодавства у сфері пенсійного страхування.

Інституційна структура пенсійного страхування в Україні передбачає участь інших державних органів, зокрема Міністерства соціальної політики України, яке займається розробкою законодавчих ініціатив, формуванням політики у сфері соціального захисту та координацією діяльності ПФУ. Крім того, важливу роль відіграють Міністерство фінансів, яке контролює бюджетні потоки, і Державна податкова служба, відповідальна за збір єдиного соціального внеску.

Система пенсійного страхування в Україні регулюється низкою законодавчих актів, серед яких ключове місце займає Закон України «Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування». Цей закон визначає основи функціонування пенсійної системи, права та обов'язки платників і одержувачів пенсій, а також механізми управління. Важливе значення має також Бюджетний кодекс України, який регулює фінансування Пенсійного фонду з державного бюджету у разі його дефіциту.

Серед викликів для інституційного забезпечення пенсійного страхування в Україні слід виділити низький рівень платіжної дисципліни серед платників внесків, значну частку тіньової економіки та недостатній рівень прозорості в роботі ПФУ. Для подолання цих проблем розробляються заходи з автоматизації

обліку, цифровізації процесів управління та підвищення рівня контролю за фінансовими потоками.

У рамках інституційного забезпечення в Україні також впроваджуються реформи, спрямовані на модернізацію пенсійної системи. Одним із ключових напрямів є перехід до накопичувальної системи, що потребує створення нових інституційних механізмів, таких як недержавні пенсійні фонди. Ці фонди повинні функціонувати на основі прозорих правил, чітко регульованих законодавством, та забезпечувати надійне управління коштами громадян.

Інституційне забезпечення передбачає тісну взаємодію між державним і приватним секторами. У контексті пенсійного страхування це включає залучення банків, страхових компаній і фінансових установ, які можуть надавати послуги з управління активами накопичувальних пенсійних фондів. Це дозволяє диверсифікувати ризики та підвищити ефективність використання коштів.

Українська система пенсійного страхування також враховує міжнародний досвід, зокрема стандарти та рекомендації Міжнародної організації праці (МОП) та Світового банку. Ці рекомендації стосуються розробки довгострокових стратегій, що спрямовані на забезпечення стійкості пенсійної системи та адаптацію до демографічних змін.

Інституційне забезпечення управління пенсійним страхуванням в Україні значною мірою залежить від фінансової дисципліни та надійності джерел фінансування. Основним джерелом є єдиний соціальний внесок, який сплачується роботодавцями та працівниками. Проте існує потреба у розширенні бази внесків через легалізацію зайнятості та зниження частки неофіційних доходів. Одним із важливих інструментів інституційного забезпечення є інформаційні системи, які дозволяють автоматизувати процеси адміністрування. В Україні функціонує централізована електронна система обліку, яка зберігає інформацію про платників внесків та одержувачів пенсій. Це сприяє підвищенню прозорості та оперативності роботи ПФУ.

Реалізація інституційного забезпечення також залежить від якісного кадрового потенціалу. Для ефективного управління необхідно підвищувати кваліфікацію працівників пенсійних установ, впроваджувати сучасні управлінські практики та забезпечувати відповідність діяльності міжнародним стандартам.

Серед перспектив удосконалення інституційного забезпечення в Україні варто виділити розвиток цифрових технологій, удосконалення законодавчої бази та впровадження механізмів фінансової мотивації для платників внесків. Ці заходи сприятимуть підвищенню ефективності пенсійної системи та забезпеченню її фінансової стійкості.

Таким чином, інституційне забезпечення управління пенсійним страхуванням в Україні є комплексною системою, що поєднує державні та приватні інститути, нормативно-правову базу та інноваційні технології. Ефективна реалізація цього забезпечення є ключовою умовою для стабільного функціонування пенсійної системи, соціальної захищеності населення та сталого розвитку країни.

## **ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1**

Управління в системі пенсійного страхування є багатогранною діяльністю, що охоплює економічні, адміністративні, правові та соціальні аспекти. Основним завданням є забезпечення фінансової стійкості та прозорості пенсійної системи, яка функціонує на принципах солідарності та соціальної справедливості. Теоретичні основи управління визначають ключові напрямки, серед яких впровадження накопичувальної складової, автоматизація процесів адміністрування, інтеграція цифрових технологій та вдосконалення нормативно-правової бази. Це забезпечить стабільність пенсійного страхування, мінімізує ризики та підвищить довіру населення до системи.



Інституційне забезпечення управління пенсійним страхуванням є невід'ємним елементом функціонування системи соціального захисту. Основну роль у цьому відіграє Пенсійний фонд України, що виконує адміністративні функції, координуючи діяльність регіональних управлінь та забезпечуючи облік внесків і виплат. Водночас роль інших державних органів, зокрема Міністерства соціальної політики та Міністерства фінансів, полягає у формуванні стратегії та фінансового забезпечення. Важливим завданням є зміцнення інституційної бази шляхом запровадження нових механізмів, таких як недержавні пенсійні фонди, що сприятиме диверсифікації джерел фінансування та стабільності системи.

Демографічні виклики, включаючи старіння населення та зростання співвідношення пенсіонерів до працюючих, вимагають негайного впровадження накопичувальних елементів у пенсійне страхування. Це дозволить зменшити тиск на солідарну систему, підвищити рівень соціального захисту та забезпечити сталість пенсійних виплат у довгостроковій перспективі. Успішна реалізація накопичувальної системи потребує залучення приватного сектору, створення чіткої нормативно-правової бази, що гарантуватиме надійність і прозорість діяльності таких фондів.

Цифровізація процесів управління є важливим фактором модернізації пенсійної системи. Впровадження електронних платформ, технологій блокчейн, мобільних додатків та електронних кабінетів для учасників дозволяє автоматизувати облік внесків, забезпечити прозорість фінансових операцій та скоротити адміністративні витрати. Це також сприятиме підвищенню довіри громадян до системи та їхньої активності в накопичувальному пенсійному страхуванні. Інформаційні кампанії з фінансової грамотності відіграють важливу роль у стимулюванні громадян до участі в накопичувальній системі.

Основні виклики для пенсійної системи України, такі як дефіцит Пенсійного фонду, низький рівень пенсій та велика частка тіньової зайнятості, потребують комплексного вирішення. Оптимізація витрат, розширення бази платників та стимулювання легалізації праці є пріоритетними завданнями, що

дозволять збільшити надходження до Пенсійного фонду. Водночас зниження ставки оподаткування доходів фізичних осіб для учасників накопичувальної системи та забезпечення можливості додаткових добровільних внесків створять стимули для залучення громадян до системи.

Міжнародний досвід управління пенсійними системами свідчить про важливість інтеграції різних рівнів пенсійного забезпечення: державного, корпоративного та індивідуального. Врахування цього досвіду дозволить забезпечити баланс між соціальною справедливістю, фінансовою стабільністю та ефективністю використання коштів.

Інституційні реформи повинні бути спрямовані на забезпечення прозорості управління, підвищення відповідальності державних органів і розвиток партнерства з приватними інституціями. Важливим аспектом є створення системи гарантування пенсійних накопичень, яка зміцнить довіру населення до нових механізмів та захистить права учасників накопичувальної системи. Співпраця між державним і приватним секторами сприятиме підвищенню ефективності управління та зниженню ризиків.

Фінансова дисципліна та відповідність міжнародним стандартам є невід'ємними умовами ефективного функціонування пенсійного страхування. Використання сучасних технологій, вдосконалення інституційних механізмів та формування довгострокових стратегій дозволять адаптувати систему пенсійного страхування до сучасних викликів. Це також сприятиме покращенню соціального захисту населення та забезпеченню сталого розвитку країни.

Таким чином, удосконалення системи пенсійного страхування потребує комплексного підходу, що враховує економічні, соціальні та технологічні аспекти. Запровадження структурних реформ, модернізація управлінських механізмів та цифровізація дозволять забезпечити фінансову стійкість системи, зменшити навантаження на солідарну складову та сприяти підвищенню якості соціального захисту громадян. Це створить підґрунтя для довгострокового сталого розвитку пенсійного страхування в Україні.

## РОЗДІЛ 2.

### АНАЛІЗ СТАНУ СИСТЕМИ ПЕНСІЙНОГО СТРАХУВАННЯ В УКРАЇНІ

#### 2.1. Сучасний стан функціонування системи пенсійного страхування в Україні

Сучасна система пенсійного страхування України функціонує відповідно до положень нормативно-правових актів, які регулюють механізми адміністрування, збору, обліку внесків та виплати пенсій. З 1 січня 2021 року, згідно з Законом України від 19.09.2019 № 115-ІХ «Про внесення змін до Закону України «Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування» щодо подання єдиної звітності з єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування і податку на доходи фізичних осіб», було змінено порядок та строки подання звітності про нарахування єдиного внеску.

Зазначена звітність відтепер подається платниками у складі звітності з податку на доходи фізичних осіб. Для роботодавців строк подання звітності за найманих працівників встановлений у межах 40 календарних днів після закінчення звітного кварталу. Ця зміна спрямована на підвищення прозорості адміністрування єдиного внеску та ефективності його обліку, що має позитивно вплинути на стабільність надходжень до Пенсійного фонду України (ПФУ).

Розрахунок показників середньої заробітної плати (доходу), з якої сплачено страхові внески та яка враховується для обчислення пенсії відповідно до Закону України «Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування», здійснюється Пенсійним фондом України. Ці показники формуються на основі даних Державної податкової служби України (ДПСУ), що надаються в межах міжвідомчого обміну інформацією.

До інформації, що надається ПФУ, належать відомості звітності страхувальників про заробітну плату (дохід), на яку нараховується єдиний внесок, а також дані про середньооблікову чисельність штатних працівників на

підприємствах, в установах і організаціях усіх форм власності. Такий підхід забезпечує комплексний облік усіх категорій застрахованих осіб, включаючи фізичних осіб-підприємців і осіб, що провадять незалежну професійну діяльність. Основною проблемою пенсійної системи України є демографічні виклики, зокрема зниження кількості працездатного населення через старіння населення, низький рівень народжуваності та зростання рівня еміграції. За поточними прогнозами, до 2025 року співвідношення між працюючими та пенсіонерами в Україні становитиме один до одного, що значно ускладнює фінансування пенсійної системи.

На сьогодні в Україні функціонують лише перший (солідарний) та третій (добровільний накопичувальний) рівні пенсійної системи. Другий рівень, передбачений пенсійною реформою 2004 року, поки не впроваджений через фінансові та організаційні обмеження. Недостатність власних коштів ПФУ є ще одним із ключових викликів, адже дефіцит покривається за рахунок державного бюджету, який і сам перебуває в умовах хронічного дефіциту. Середній розмір пенсії в Україні станом на початок 2023 року становив 3991,5 грн, що хоча й перевищує показники попередніх років, але все ще не відповідає зростанню цін та потребам пенсіонерів. Це створює додаткове фінансове навантаження на державу та зумовлює необхідність удосконалення пенсійної системи.

Проблемою залишається нерозвиненість недержавного пенсійного забезпечення. В Україні перші недержавні пенсійні фонди (НПФ) з'явилися лише у 2004 році, і на сьогодні їх частка в загальній структурі пенсійної системи є незначною. Розвиток НПФ стикається з низькою обізнаністю громадян про переваги накопичувального пенсійного страхування та недостатньою довірою до приватних фінансових інститутів. Додатковою проблемою є високий рівень тіньової зайнятості, що знижує надходження до Пенсійного фонду. За офіційними даними, лише близько половини працездатного населення сплачує єдиний внесок на соціальне страхування, що ускладнює балансування бюджету ПФУ.

Для забезпечення стійкості пенсійної системи в Україні необхідно вивчати міжнародний досвід. Зокрема, інтеграція накопичувальних систем у пенсійне страхування та розвиток корпоративних пенсійних фондів можуть стати ефективними механізмами для подолання викликів.

Інформаційна взаємодія між державними органами відіграє важливу роль у забезпеченні прозорості адміністрування та вдосконаленні обліку внесків. Впровадження цифрових технологій та автоматизація процесів обміну даними між ДПСУ та ПФУ сприяють зниженню адміністративного навантаження та підвищенню точності обліку.

Таким чином, сучасний стан системи пенсійного страхування України характеризується значними проблемами, які потребують комплексного вирішення. Впровадження структурних реформ, розвиток недержавного пенсійного забезпечення та покращення фінансової дисципліни є ключовими завданнями для забезпечення ефективного функціонування пенсійної системи та соціального захисту громадян.

*Таблиця 2.1*

**Розрахунок показників середньої заробітної плати (доходу) в Україні, з якої сплачено страхові внески**

Дата затвердження	Показник середньої заробітної плати (доходу) в Україні, з якої сплачено страхові внески	Період
18.05.2023	12 644 грн 98 коп.	січень 2023 року
	12 794 грн 11 коп.	лютий 2023 року
	13 423 грн 28 коп.	березень 2023 року
23.08.2023	13 626 грн 02 коп.	квітень 2023 року
	14 109 грн 64 коп.	травень 2023 року
	16 012 грн 38 коп.	червень 2023 року
24.11.2023	13 996 грн 68 коп.	за липень 2023 року
	13 778 грн 13 коп.	за серпень 2023 року
	14 518 грн 38 коп.	за вересень 2023 року
20.02.2024	14 882 грн 88 коп.	за жовтень 2023 року
	14 983 грн 00 коп.	за листопад 2023 року
	16 836 грн 84 коп.	за грудень 2023 року
	14 308 грн 46 коп.	за 2023 рік

*Джерело: побудовано на основі [21,41].*

Таким чином, сучасний стан системи пенсійного страхування України характеризується численними викликами, серед яких недостатня фінансова забезпеченість, демографічні зміни, недосконала система обліку внесків та низький рівень довіри до пенсійних інституцій. Основні проблеми пов'язані із нерівномірним навантаженням на державну пенсійну систему, що посилюється через значну частку тіньової економіки та недостатність страхових внесків. Дані таблиці свідчать про поступове зростання середньої заробітної плати в Україні, з якої сплачуються страхові внески, однак це підвищення поки не забезпечує значного полегшення фінансового стану Пенсійного фонду України.

Для подолання цих проблем необхідно впроваджувати структурні реформи, які б враховували демографічні та економічні реалії країни. До ключових заходів слід віднести стимулювання громадян до участі в системі накопичувального пенсійного забезпечення, удосконалення механізмів адміністрування страхових внесків, а також підвищення фінансової дисципліни роботодавців. Особливу увагу слід приділити розвитку недержавного пенсійного страхування, яке здатне значно знизити навантаження на державну систему та забезпечити більш високий рівень соціального захисту громадян.

Рекомендується розробити комплексну стратегію модернізації пенсійної системи, яка враховувала б кращі міжнародні практики та досвід країн із подібними економічними та демографічними умовами. Зокрема, важливим напрямком є створення умов для прозорого функціонування ринку недержавного пенсійного забезпечення, що сприятиме збільшенню залучення громадян до накопичувальних схем. Також необхідно забезпечити широку інформаційно-роз'яснювальну роботу щодо переваг участі у таких системах.

Важливо продовжувати роботу над удосконаленням законодавчої бази, яка регулює пенсійне страхування, забезпечуючи гнучкість та адаптивність системи до змінних економічних умов. Окремо слід підкреслити значення боротьби з тіньовою економікою, що дозволить збільшити надходження до Пенсійного фонду України. Ефективний контроль за дотриманням трудового

законодавства роботодавцями та своєчасною сплатою ними страхових внесків є важливим інструментом у цьому напрямі.

Отже, реалізація зазначених рекомендацій потребує політичної волі, активної участі громадськості та бізнесу, а також системного підходу до управління реформами. Впровадження структурних змін сприятиме покращенню соціального захисту громадян, забезпечить фінансову стійкість пенсійної системи та підвищить довіру до пенсійних інституцій в Україні.

## **2.2. Проблеми та виклики в управлінні пенсійним страхуванням**

Пенсійна система України стикається з численними проблемами, які потребують негайного вирішення для забезпечення її стабільності та фінансової стійкості. Однією з ключових проблем є демографічна криза, що проявляється у стрімкому погіршенні співвідношення між працездатним населенням і пенсіонерами. Це зумовлено низьким рівнем народжуваності, високими показниками еміграції працездатних осіб та старінням населення. Унаслідок цих факторів фінансове навантаження на працюючих громадян постійно зростає. За прогнозами, до 2025 року на одного працюючого припадатиме один пенсіонер, що значно ускладнює функціонування солідарної системи.

Другим суттєвим викликом є хронічний дефіцит Пенсійного фонду України. Незбалансованість бюджету Пенсійного фонду, який значною мірою фінансується за рахунок державного бюджету, створює додатковий фінансовий тиск на економіку країни. Постійне недофінансування з боку державного бюджету ускладнює можливість забезпечення повного обсягу пенсійних виплат.

Проблемою також залишається низький рівень пенсійних виплат. Незважаючи на те, що протягом останніх років мінімальна пенсія щорічно збільшується, її рівень не відповідає стрімкому зростанню цін. Середній розмір пенсії станом на початок 2023 року становив 3991,5 грн, що хоча і перевищує

показники попередніх років, але все ще залишається недостатнім для забезпечення гідного рівня життя пенсіонерів.

Недержавне пенсійне забезпечення в Україні перебуває на низькому рівні розвитку. Перші недержавні пенсійні фонди (НПФ) з'явилися в країні лише у 2004 році, і їх частка в загальній структурі пенсійної системи є незначною. Недостатній рівень обізнаності громадян про переваги накопичувальної пенсійної системи, недовіра до приватних фінансових інституцій та відсутність ефективного державного регулювання обмежують можливості розвитку цієї складової.

Високий рівень тіньової зайнятості також створює суттєві виклики для пенсійної системи. За офіційними даними, лише близько половини працездатного населення сплачує внески до Пенсійного фонду. Це призводить до значного скорочення надходжень до фонду та ускладнює виконання його фінансових зобов'язань.

Додатково, пенсійна система України потребує адаптації до сучасних викликів, пов'язаних із цифровізацією економіки. Недостатній рівень автоматизації процесів обліку, адміністрування та виплати пенсій значно знижує ефективність функціонування системи. Відсутність інтегрованої інформаційної платформи ускладнює взаємодію між Пенсійним фондом, Державною податковою службою та іншими інституціями.

Суттєвим викликом є також зниження рівня довіри населення до пенсійної системи. Нестабільність виплат, недостатня прозорість управління фінансами Пенсійного фонду та невизначеність перспектив впровадження накопичувального рівня створюють відчуття непевності серед громадян.

Реформування пенсійної системи, яке триває з 2004 року, досі не досягло очікуваних результатів. Запроваджена трирівнева модель не функціонує в повному обсязі: другий рівень досі не впроваджено, а третій розвивається надто повільно. Це свідчить про необхідність перегляду стратегічних підходів до реформ. Недостатнє регулювання недержавного пенсійного забезпечення створює ризики інвестиційних втрат, нестабільності фінансового ринку та



зловживань з боку приватних пенсійних фондів. Відсутність ефективного нагляду та захисту прав учасників системи знижує її привабливість для населення.

Одним із викликів є низький рівень фінансової грамотності громадян. Відсутність базових знань про переваги накопичувального пенсійного забезпечення та його механізми призводить до недостатньої активності населення у використанні таких інструментів. Для вирішення зазначених проблем Україні необхідно вивчати найкращі міжнародні практики у сфері пенсійного забезпечення. Наприклад, досвід європейських країн свідчить про ефективність використання накопичувальних систем та розвитку корпоративних пенсійних фондів.

Розвиток недержавного пенсійного забезпечення може стати ключовим кроком до створення стабільної та конкурентоспроможної системи пенсійного страхування. Водночас держава має забезпечити належний нагляд за діяльністю НПФ, створити законодавчі умови для їх прозорої діяльності та впровадити ефективний механізм захисту інтересів учасників.

Вирішення проблем пенсійної системи вимагає комплексного підходу, що включає реформування законодавчої бази, впровадження цифрових технологій, підвищення фінансової грамотності населення та стимулювання розвитку недержавного пенсійного забезпечення. Лише за умови виконання цих завдань можливо забезпечити фінансову стабільність системи пенсійного страхування та соціальний захист громадян.

Аналіз сучасного стану пенсійної системи України свідчить про її критичний стан, зумовлений як внутрішніми економічними викликами, так і глобальними демографічними тенденціями. Однією з ключових проблем є демографічна криза, яка призводить до зростання навантаження на працююче населення. Реформування системи через впровадження накопичувальної пенсійної складової, стимулювання народжуваності та повернення трудових мігрантів є пріоритетними завданнями, які потребують негайного впровадження.

Хронічний дефіцит Пенсійного фонду є ще однією серйозною загрозою для фінансової стабільності системи. Це питання потребує комплексних рішень, включно з оптимізацією витрат, розширенням бази платників внесків через легалізацію зайнятості, а також створенням сприятливих умов для розвитку бізнесу. Лише за таких умов можливо мінімізувати залежність фонду від державного бюджету.

Таблиця 2.2

### Аналіз проблем пенсійної системи України

Проблема	Характеристика	Шляхи вирішення
Демографічна криза	Старіння населення, низька народжуваність, зростання еміграції. На одного працюючого припадатиме один пенсіонер до 2025 року.	Впровадження накопичувальної пенсійної системи, стимулювання народжуваності та повернення емігрантів.
Дефіцит Пенсійного фонду	Хронічна незбалансованість бюджету Пенсійного фонду, який фінансується за рахунок державного бюджету.	Оптимізація витрат, розширення бази платників, легалізація зайнятості.
Низький рівень пенсій	Середній розмір пенсії не відповідає потребам населення та зростанню цін.	Підвищення мінімальних пенсій, індексація виплат відповідно до інфляції.
Нерозвиненість недержавного пенсійного забезпечення	Недостатня кількість недержавних пенсійних фондів, низька довіра до них.	Розвиток НПФ, забезпечення прозорості їх діяльності, інформаційна кампанія для населення.
Тіньова зайнятість	Близько половини працездатного населення не сплачує внески до Пенсійного фонду.	Легалізація зайнятості, посилення контролю за сплатою внесків.
Недовіра до системи	Нестабільність виплат, відсутність прозорості в управлінні Пенсійним фондом.	Забезпечення прозорості, вдосконалення механізмів адміністрування.
Низький рівень фінансової грамотності населення	Відсутність базових знань про пенсійні системи та їх переваги.	Проведення освітніх кампаній, популяризація накопичувального пенсійного страхування.

*Джерело: побудовано на основі [14,15,21].*

Проблема низького рівня пенсій та нерозвиненості недержавного пенсійного забезпечення вимагає двох основних підходів: покращення рівня державних виплат через індексацію пенсій відповідно до інфляції та активний

розвиток недержавних пенсійних фондів. Забезпечення прозорості їх діяльності, інформаційна кампанія для населення та запровадження стимулів для участі громадян у цих фондах сприятиме зміцненню довіри до системи та підвищенню соціального захисту.

Тіньова зайнятість, яка охоплює значну частку економіки України, є суттєвим бар'єром для забезпечення стабільності пенсійного страхування. Легалізація праці, посилення контролю за сплатою страхових внесків та запровадження санкцій для недобросовісних роботодавців дозволить збільшити надходження до Пенсійного фонду.

Зрештою, вирішення зазначених проблем можливе лише за умови системного та послідовного підходу до реформування. Запровадження цифрових технологій, вдосконалення механізмів адміністрування та забезпечення прозорості управління Пенсійним фондом сприятимуть відновленню довіри до системи. Комплексний підхід, що включає законодавчі, економічні та освітні заходи, забезпечить фінансову стабільність пенсійного страхування, зміцнить соціальний захист громадян та сприятиме економічному зростанню України.

## **ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2**

Сучасний стан системи пенсійного страхування України свідчить про необхідність термінових реформ, спрямованих на забезпечення її фінансової стабільності та соціальної ефективності. Серед ключових проблем виділяються демографічна криза, дефіцит Пенсійного фонду, нерозвиненість недержавного пенсійного забезпечення, високий рівень тіньової зайнятості, низький рівень фінансової грамотності населення та відсутність довіри до пенсійної системи. Ці виклики створюють значний тиск на функціонування солідарної системи, яка наразі є основою пенсійного забезпечення в Україні.

Демографічні зміни, такі як старіння населення та зменшення кількості працездатних осіб, значно ускладнюють фінансування пенсійних виплат. Це вимагає запровадження накопичувальної пенсійної системи, яка дозволить зменшити залежність від солідарної системи, а також стимулювання народжуваності та створення умов для повернення емігрантів. Важливим напрямком є розвиток недержавного пенсійного страхування, яке може стати додатковим джерелом фінансової підтримки для пенсіонерів та зменшити тиск на державний бюджет.

Хронічний дефіцит Пенсійного фонду, який частково покривається за рахунок державного бюджету, свідчить про необхідність оптимізації витрат та розширення бази платників страхових внесків. Легалізація тіньової зайнятості, зокрема через посилення контролю за сплатою внесків та впровадження стимулів для роботодавців, може стати ефективним рішенням для збільшення надходжень до фонду. Крім того, потрібно забезпечити прозоре адміністрування коштів, впровадження ефективних механізмів контролю та звітності.

Нерозвиненість недержавного пенсійного забезпечення є ще одним слабким місцем української пенсійної системи. Низька довіра до недержавних пенсійних фондів і недостатня поінформованість громадян про їхні переваги обмежують можливості розвитку цього сегменту. Запровадження прозорих правил регулювання діяльності недержавних пенсійних фондів, інформаційно-роз'яснювальні кампанії та створення системи гарантування накопичень здатні підвищити популярність цих інструментів серед населення.

Низький рівень фінансової грамотності населення та недостатнє розуміння переваг накопичувального пенсійного страхування потребують реалізації широкомасштабних освітніх програм. Інформування громадян про можливості накопичувальної системи, її переваги та механізми функціонування сприятиме активнішій участі населення у цих процесах і зменшить соціальну напругу.

Таким чином, реформа пенсійної системи України має бути спрямована на забезпечення її фінансової стійкості, підвищення соціального захисту громадян та створення умов для економічного зростання. Комплексний підхід, що включає реформування законодавчої бази, розвиток накопичувального страхування, цифровізацію процесів управління та інформування громадян, дозволить побудувати ефективну пенсійну систему, яка відповідатиме сучасним викликам та потребам суспільства.

## РОЗДІЛ 3.

### УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ ПЕНСІЙНОГО СТРАХУВАННЯ

#### **3.1. Напрями модернізації управлінських механізмів у системі пенсійного страхування**

Система пенсійного страхування України на сучасному етапі потребує значного реформування та вдосконалення механізмів управління. Одним із ключових напрямів є впровадження другого рівня пенсійної системи – обов'язкового накопичувального пенсійного забезпечення. На сайті Федерації профспілок України 28 жовтня 2024 року було оприлюднено проект Закону України «Про загальнообов'язкове накопичувальне пенсійне забезпечення», що передбачає створення сприятливих умов для запуску накопичувальної системи.

Основна ідея законопроекту полягає у запровадженні обов'язкових накопичувальних внесків для всіх категорій працюючих осіб: працівників, роботодавців та самозайнятих осіб. Запровадження такого механізму дозволить створити додаткові джерела пенсійного фінансування, які не залежать від солідарної системи.

Передбачається, що пенсійні виплати із системи накопичувального пенсійного забезпечення не будуть оподатковуватися. Це рішення базується на високій соціальній значущості пенсійних виплат, а також на рішенні Конституційного Суду України від 27.02.2018 № 1-р/2018, яке визнає неконституційним оподаткування пенсій у солідарній системі.

Розрахунок накопичувальних внесків буде здійснюватися на базі нарахованої заробітної плати, зменшеної на суму внесків, які сплачуються за рахунок працівника. До бази нарахування входитимуть суми основної та додаткової заробітної плати, винагороди за цивільно-правовими договорами, грошове забезпечення та інші виплати.

Розмір обов'язкових накопичувальних внесків для працівників буде поступово зростати: 1% від заробітної плати у першому році, 2 % у другому році та 3% у наступних роках. Аналогічний підхід передбачений і для роботодавців. Такий поступовий перехід дозволить уникнути різкого фінансового навантаження на учасників системи.

Особливістю нового механізму є можливість працівників сплачувати додаткові накопичувальні внески у розмірі від 1% до 3% заробітної плати. Водночас працівники можуть відмовитися від сплати таких внесків, подавши відповідну заяву роботодавцю.

Запровадження накопичувальної системи передбачає створення комбінованої моделі функціонування. У перші три роки накопичувальні внески спрямовуватимуться до державного фонду, після чого учасники зможуть обрати приватного пенсійного провайдера, наприклад, недержавний пенсійний фонд, страхову компанію або банк. Для захисту прав учасників накопичувальної системи буде створено систему гарантування пенсійних накопичень. Це дозволить забезпечити сталість системи та впевненість громадян у збереженні власних коштів.

Особливу увагу приділено самозайнятим особам, які отримують можливість відмовитися від сплати накопичувальних внесків або поновити їх сплату у визначених законопроектом розмірах. Цей підхід сприятиме залученню більшої кількості учасників до накопичувальної системи, враховуючи їхні фінансові можливості.

Запропоновані реформи передбачають також зменшення ставки податку на доходи фізичних осіб (ПДФО). Протягом першого року запровадження накопичувальної системи ставка ПДФО зменшиться до 17 %, у другому році – до 16%, а з третього року і надалі – до 15 %. Це компенсує додаткове фінансове навантаження на платників податків.

Інноваційним рішенням є передача прав на пенсійні заощадження спадкоємцям у разі смерті учасника системи. Це сприятиме підвищенню довіри до накопичувальної системи та стимулюватиме довгострокові інвестиції.

Загалом, запровадження другого рівня пенсійного забезпечення є ключовим елементом удосконалення системи управління пенсійним страхуванням. Реалізація цих реформ дозволить не лише зменшити фінансове навантаження на солідарну систему, але й підвищити рівень соціального захисту населення, забезпечивши сталий розвиток пенсійної системи України.

Таблиця 3.1

### Напрями модернізації управлінських механізмів у системі пенсійного страхування

Напрямок	Характеристика	Передумови запровадження
Запровадження обов'язкової накопичувальної системи	Передбачає обов'язкові внески працівників, роботодавців і самозайнятих осіб. Учасники зможуть обирати приватного провайдера або залишитися в державному фонді.	Потреба в диверсифікації джерел пенсійного фінансування, демографічний тиск на солідарну систему.
Незалежність пенсійних накопичень від оподаткування	Пенсійні виплати не підлягатимуть оподаткуванню, що сприятиме соціальній захищеності та збереженню коштів учасників.	Конституційне рішення щодо неконституційності оподаткування пенсій у солідарній системі.
Зменшення ставки ПДФО	Поступове зниження ставки ПДФО до 15% протягом трьох років для компенсації додаткових фінансових навантажень.	Необхідність стимулювання участі населення у накопичувальній системі.
Гарантування пенсійних накопичень	Створення системи гарантування накопичень для забезпечення довіри учасників до нової системи.	Потреба у створенні безпечних умов для накопичення пенсійних коштів.
Передача прав на пенсійні заощадження спадкоємцям	Забезпечує передачу накопичених коштів спадкоємцям у разі смерті учасника.	Підвищення привабливості накопичувальної системи для громадян.
Можливість додаткових накопичувальних внесків	Працівники можуть добровільно сплачувати додаткові внески у розмірі 1-3% від заробітної плати.	Створення умов для збільшення заощаджень і підвищення пенсійних виплат.
Модернізація інформаційних систем	Автоматизація обліку та адміністрування накопичувальних внесків.	Необхідність зменшення адміністративного навантаження та підвищення прозорості.

Джерело: побудовано на основі [1-3].

Запровадження другого рівня пенсійного забезпечення є ключовим кроком у вдосконаленні системи пенсійного страхування України. Перехід до



обов'язкової накопичувальної системи, яка передбачає внески працівників, роботодавців і самозайнятих осіб, дозволить зменшити демографічний тиск на солідарну систему та диверсифікувати джерела фінансування пенсій. Важливим аспектом модернізації є гарантування пенсійних накопичень і передача прав на заощадження спадкоємцям, що підвищить довіру громадян до нової системи та забезпечить більш надійний соціальний захист.

Реалізація реформ передбачає впровадження механізмів, які підвищать привабливість накопичувальної системи для учасників, зокрема, незалежність пенсійних накопичень від оподаткування, можливість додаткових внесків і поступове зниження ставки ПДФО. Автоматизація обліку та адміністрування накопичувальних внесків сприятиме зменшенню адміністративного навантаження, забезпеченню прозорості та ефективності управління. Ці заходи спрямовані на забезпечення стабільності пенсійної системи та стимулювання участі громадян у формуванні власних пенсійних заощаджень.

Таким чином, впровадження накопичувальної пенсійної системи, модернізація управлінських механізмів і створення сприятливих умов для розвитку є запорукою фінансової стабільності пенсійного забезпечення в Україні. Зменшення навантаження на солідарну систему, підвищення прозорості та довіри до пенсійних інституцій, а також забезпечення справедливості в управлінні коштами створять основу для сталого розвитку соціальної політики держави.

### **3.2. Впровадження цифрових технологій в управлінні пенсійним страхуванням**

Цифровізація управління пенсійним страхуванням є одним із ключових напрямів модернізації пенсійної системи України. Запровадження сучасних інформаційних технологій дозволяє підвищити ефективність адміністрування, забезпечити прозорість фінансових операцій та зменшити адміністративні

витрати. У контексті впровадження обов'язкової накопичувальної системи пенсійного страхування цифрові технології стануть важливим інструментом для автоматизації обліку внесків, адміністрування рахунків та комунікації з учасниками системи.

Одним із головних завдань цифровізації є створення централізованої електронної платформи, яка дозволить об'єднати всі процеси управління пенсійною системою в єдиному інформаційному просторі. Така платформа забезпечить зручний доступ для учасників системи до їхніх рахунків, надасть можливість відстежувати стан накопичень у реальному часі та отримувати персоналізовані консультації.

Для державних установ, зокрема Пенсійного фонду України, впровадження цифрових технологій дозволить суттєво оптимізувати процеси збору та обліку внесків, зменшити витрати на адміністрування та підвищити точність розрахунків. Це особливо важливо в умовах, коли система накопичувального страхування передбачає обов'язкові внески, які потребують ретельного обліку та регулярного оновлення інформації.

Одним із ключових компонентів цифровізації є використання технологій блокчейн для забезпечення безпеки та прозорості фінансових операцій. Блокчейн-технології дозволяють створити незмінний реєстр даних, який гарантує захист від фальсифікацій і забезпечує довіру до системи як з боку держави, так і учасників.

Важливим аспектом цифровізації є автоматизація процесів обміну даними між державними установами. Взаємодія між Пенсійним фондом, Державною податковою службою та іншими органами влади має здійснюватися через єдину інформаційну систему, що забезпечить своєчасність і точність передачі даних про внески, заробітну плату та інші важливі показники.

Цифрові технології також дозволять підвищити якість обслуговування громадян. Впровадження електронних кабінетів для учасників пенсійної системи забезпечить зручність подання заяв, отримання інформації та взаємодії з Пенсійним фондом. Це зменшить потребу в особистих візитах до установ,

спростить процес оформлення документів та підвищить рівень задоволеності користувачів. У контексті обов'язкової накопичувальної системи важливим завданням є впровадження електронного реєстру учасників системи. Такий реєстр дозволить зберігати дані про всі внески, накопичення та виплати кожного учасника, забезпечуючи їх доступність та актуальність.

Додатковим кроком є розробка мобільних додатків, які забезпечать доступ до інформації з будь-якого пристрою. Мобільні рішення стануть зручним інструментом для контролю стану рахунку, сплати додаткових внесків та отримання консультацій у режимі онлайн.

Цифровізація також сприятиме підвищенню фінансової грамотності населення. Інформаційні кампанії, які реалізовуватимуться через електронні ресурси, допоможуть громадянам краще розуміти переваги накопичувальної системи та її механізми.

Для роботодавців цифрові технології дозволять автоматизувати процеси нарахування та сплати внесків. Впровадження електронних систем звітності значно зменшить час, необхідний для підготовки документів, та мінімізує ризик помилок у розрахунках. Значним викликом є забезпечення кібербезпеки цифрової інфраструктури. Пенсійна система, яка працює з великими обсягами персональних і фінансових даних, повинна мати надійний захист від хакерських атак і несанкціонованого доступу.

Ефективне впровадження цифрових технологій потребує активної участі всіх учасників процесу. Держава має забезпечити розробку нормативно-правової бази, необхідної для функціонування цифрових інструментів, а також створити умови для навчання кадрів, які працюватимуть із новими системами.

Підсумовуючи, цифровізація управління пенсійним страхуванням є стратегічним завданням, яке дозволить забезпечити ефективність, прозорість і доступність пенсійної системи. Вона сприятиме підвищенню довіри населення до накопичувальної системи, стимулюватиме заощадження громадян і створюватиме передумови для сталого розвитку соціального захисту в Україні.

**Впровадження цифрових технологій в управлінні пенсійним страхуванням**

Цифрова технологія	Характеристика	Розрахунок фінансових ресурсів ( млн грн)
Єдина електронна платформа	Об'єднує всі процеси управління пенсійною системою в єдиному інформаційному просторі. Забезпечує доступ до персональних рахунків учасників.	50-70
Технологія блокчейн	Гарантує безпеку та прозорість фінансових операцій. Створює незмінний реєстр даних для захисту від фальсифікацій.	30-50
Автоматизація обміну даними між установами	Сприяє оперативному обміну інформацією між Пенсійним фондом, ДПСУ та іншими державними органами.	20-30
Електронні кабінети для учасників	Забезпечують доступ до інформації, спрощують подання заяв і взаємодію з Пенсійним фондом.	15-25
Електронний реєстр учасників системи	Зберігає дані про внески, накопичення та виплати кожного учасника в актуальному стані.	25-40
Мобільні додатки	Надають зручний доступ до персональних рахунків, дозволяють контролювати внески та отримувати консультації.	10-20
Система гарантування пенсійних накопичень	Забезпечує захист накопичень від втрат та стимулює довіру до системи.	20-35
Інформаційні кампанії з фінансової грамотності	Підвищують обізнаність громадян про переваги накопичувальної системи та її механізми.	5-10

*Джерело: побудовано на основі [7-12,21].*

Для впровадження цифрових технологій у систему пенсійного страхування необхідно забезпечити фінансування з різних джерел. Одним із основних джерел є державний бюджет, що може покривати витрати на стратегічно важливі елементи, такі як створення єдиної електронної платформи та електронного реєстру учасників. Ці інструменти вимагають значних інвестицій, але є ключовими для автоматизації процесів і підвищення ефективності управління пенсійною системою. Залучення коштів із державного бюджету є обґрунтованим кроком, адже створені інструменти сприятимуть зниженню адміністративних витрат у довгостроковій перспективі.

Іншим важливим джерелом фінансування можуть стати міжнародні гранти та кредити. Уряд України може співпрацювати з міжнародними фінансовими організаціями, такими як Світовий банк, Європейський банк реконструкції та розвитку, або Європейський Союз. Ці установи часто підтримують реформи в країнах, що розвиваються, шляхом надання фінансових ресурсів і технічної допомоги. Гранти можуть бути використані для впровадження інноваційних рішень, таких як технологія блокчейн і система гарантування пенсійних накопичень, що гарантуватиме прозорість і надійність системи.

Значний потенціал для фінансування цифровізації мають приватні інвестиції. Створення публічно-приватного партнерства може залучити фінансові ресурси приватних компаній, які зацікавлені у впровадженні сучасних технологій і отриманні доступу до нових ринків. Наприклад, розробка мобільних додатків і електронних кабінетів для учасників пенсійної системи може бути передана приватним ІТ-компаніям, що допоможе знизити витрати держави та підвищити якість сервісів для громадян.

Додатковим джерелом можуть стати страхові внески учасників накопичувальної системи. Частина коштів, зібраних у межах обов'язкової накопичувальної системи, може бути спрямована на фінансування інформаційних кампаній із фінансової грамотності та розвиток цифрової інфраструктури. Це забезпечить ефективне використання коштів і стимулюватиме громадян до активної участі в системі накопичувального пенсійного страхування. Використання цих джерел у комплексі сприятиме сталому розвитку пенсійної системи та впровадженню інновацій.

### **ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3**

Розділ 3 «Удосконалення механізмів управління в системі пенсійного страхування» висвітлює основні напрями модернізації пенсійної системи України, спрямовані на забезпечення її фінансової стійкості, прозорості та

ефективності. Серед ключових пріоритетів – запровадження другого рівня пенсійного забезпечення та інтеграція сучасних цифрових технологій в управлінські процеси.

Одним із стратегічних напрямів реформування є обов'язкове накопичувальне пенсійне забезпечення. Запровадження накопичувальної системи дозволить диверсифікувати джерела фінансування пенсій, зменшити навантаження на солідарну систему та створити умови для довгострокових заощаджень громадян. Прийняття відповідного законодавства та впровадження стимулів для участі роботодавців і працівників є важливими кроками для реалізації цього напрямку. Водночас особлива увага приділяється захисту прав учасників накопичувальної системи через систему гарантування пенсійних накопичень.

Важливим елементом модернізації є впровадження цифрових технологій. Автоматизація процесів адміністрування, створення єдиної електронної платформи та електронних кабінетів для учасників пенсійної системи сприятимуть підвищенню прозорості, зниженню адміністративних витрат і підвищенню якості обслуговування громадян. Використання блокчейн-технологій забезпечить безпеку даних і прозорість фінансових операцій, що сприятиме зростанню довіри населення до пенсійної системи.

Для ефективного впровадження змін важливо залучати фінансові ресурси з різних джерел, зокрема державного бюджету, міжнародних грантів і кредитів, приватних інвестицій та страхових внесків учасників накопичувальної системи. Комплексний підхід до фінансування цифровізації забезпечить впровадження сучасних технологій і створення умов для довгострокового розвитку пенсійної системи.

Таким чином, удосконалення механізмів управління в системі пенсійного страхування передбачає структурні зміни, спрямовані на впровадження накопичувального рівня, розвиток недержавного пенсійного забезпечення, цифровізацію процесів і підвищення фінансової грамотності населення. Реалізація цих заходів забезпечить стабільність пенсійної системи, покращить соціальний захист громадян і сприятиме сталому розвитку економіки України.

## ВИСНОВКИ

1. Сучасна система пенсійного страхування України перебуває у критичному стані через демографічну кризу, дефіцит Пенсійного фонду, низький рівень пенсійних виплат та високий рівень тіньової зайнятості. Ці проблеми зумовлюють необхідність термінового реформування, спрямованого на стабілізацію системи та підвищення рівня соціального захисту громадян.

2. Демографічна криза, що включає старіння населення, низький рівень народжуваності та зростання еміграції працездатного населення, створює значний тиск на солідарну систему. Вирішення цієї проблеми потребує запровадження накопичувальної складової пенсійного забезпечення та стимулювання народжуваності й повернення емігрантів.

3. Запровадження другого рівня пенсійного забезпечення, який передбачає обов'язкові накопичувальні внески працівників, роботодавців та самозайнятих осіб, є ключовим кроком для диверсифікації джерел фінансування пенсій. Така система дозволить зменшити навантаження на працюючих громадян та створити додаткові заощадження для майбутніх пенсійних виплат.

4. Недержавне пенсійне забезпечення в Україні залишається нерозвиненим через низький рівень довіри до приватних пенсійних фондів та недостатню обізнаність громадян про їх переваги. Розвиток недержавних пенсійних фондів потребує створення прозорих правил регулювання, державного нагляду та інформаційно-роз'яснювальних кампаній.

5. Високий рівень тіньової зайнятості негативно впливає на надходження до Пенсійного фонду. Легалізація зайнятості, посилення контролю за сплатою внесків та створення стимулів для роботодавців є пріоритетними завданнями для підвищення фінансової стабільності пенсійної системи.

6. Цифровізація управління пенсійним страхуванням є стратегічним напрямом реформ. Впровадження електронних платформ, кабінетів для

учасників системи та блокчейн-технологій забезпечить прозорість фінансових операцій, знизить адміністративні витрати та підвищить довіру громадян до пенсійної системи.

7. Використання цифрових технологій, таких як автоматизація обліку внесків і адміністрування рахунків, дозволить спростити процес взаємодії між Пенсійним фондом, Державною податковою службою та іншими органами влади. Це підвищить точність обліку та ефективність адміністрування.

8. Фінансування цифровізації потребує комплексного підходу, що включає державні інвестиції, міжнародні гранти та кредити, приватні інвестиції та страхові внески учасників накопичувальної системи. Залучення коштів із різних джерел дозволить забезпечити сталий розвиток пенсійної системи.

9. Запровадження стимулів для участі роботодавців і працівників у накопичувальній системі, таких як зниження ставки податку на доходи фізичних осіб, є важливим кроком для популяризації нової системи. Можливість додаткових добровільних внесків та передача накопичень спадкоємцям сприятиме підвищенню довіри до системи.

10. Недостатній рівень фінансової грамотності населення є бар'єром для впровадження накопичувальної системи. Проведення широкомасштабних інформаційно-роз'яснювальних кампаній сприятиме підвищенню обізнаності громадян про переваги та механізми пенсійного страхування.

11. Міжнародний досвід свідчить про ефективність інтеграції кількох рівнів пенсійного забезпечення: державного, корпоративного та індивідуального. Використання цього досвіду в Україні сприятиме створенню збалансованої та конкурентоспроможної пенсійної системи.

12. Таким чином, модернізація системи пенсійного страхування України потребує комплексного підходу, який включає реформування законодавства, впровадження накопичувального рівня, розвиток недержавного пенсійного забезпечення, цифровізацію процесів та підвищення фінансової грамотності. Реалізація цих заходів забезпечить фінансову стабільність, соціальну захищеність громадян і сприятиме сталому розвитку економіки.



**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

- 1 Берданова О., Вакуленко В. Стратегічне планування місцевого розвитку: практичний посібник. Проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO». К. : ТОВ «Софія-А». 2012. 88 с.
- 2 Бойко О. Пенсійна реформа: як будуть виплачувати та індексувати пенсії в Україні. 2023. URL: <https://suspilne.media/369610-nakopisivalna-pensia-ta-indeksacia-socialnih-viplat-so-vidomo/>.
- 3 Бурденюк С. В. Перспективи розвитку накопичувального пенсійного забезпечення в Україні. Інноваційна економіка. 2020. № 5-6. С. 143–147. URL: <http://inneco.org/index.php/inneco.ua/article/view/639>.
- 4 Виговська В. Сучасні проблеми розвитку недержавного пенсійного забезпечення в Україні. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2020. № 4 (24). С. 170–178.
- 5 Дзямулич М., Чиж Н. Особливості функціонування системи недержавних страхових пенсійних фондів в Україні. Економічний форум. 2020. № 1. С. 135–140. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2020-1-19>.
- 6 Дробот Я., Резніченко Н. Проблеми та напрямки реформування пенсійної системи в Україні. Фінансовий простір. 2016. № 1 (21). С. 63–66.
- 7 Жихарєва В. В., Паршикова М. В., Хромих Т. В. Методичний підхід до прогнозування реальної дохідності інвестицій у недержавні пенсійні фонди. Економіка та суспільство. 2021. № 31. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/665>.
- 8 Козак Т. Тенденції розвитку системи недержавного пенсійного забезпечення в Україні. Теорія та практика публічного управління та адміністрування у ХХІ сторіччі: матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції. Київ, 2019. С. 123–125.
- 9 Козак Т. М. Загрози і виклики накопичувальної пенсійної системи. Держава та регіони. Серія: Державне управління. 2018. № 1 (61). С. 96–101. URL: [http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/1\\_2018/19.pdf](http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/1_2018/19.pdf).

10 Липко Н. М. Аналіз сучасного стану пенсійної системи України та пошук шляхів її реформування. Економіка та суспільство. 2023. № 51. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2496>.

11 Лояк Л. Пенсійне забезпечення в Україні: сучасні реалії та Європейський досвід. Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості. 2018. № 2 (18). С. 34–42.

12 Марич М., Шупер А. Перспективи розвитку недержавного пенсійного забезпечення в Україні. Економіка та суспільство. 2021. № 31. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/>

13 Мохова Ю. Л., Писаренко Н. О. Стан та перспективи розвитку системи пенсійного забезпечення в Україні. Молодий вчений. 2018. № 1 (53). С. 468–472. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/5340>.

14 НКЦПФР. Аналітичні дані щодо розвитку фондового ринку. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/en/news/insights/#tab-5>.

15 Овчаренко Г. Накопичувальна пенсійна система: немає сенсу чекати на кращі часи. 2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/11/11/693709/>.

16 OECD. Pension at a Glance 2021. OECD and G20 Indicators. 2021. URL: <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/ca401ebd-en.pdf>.

17 Пархоменко М., Моїсєєнко Л. Сучасний стан пенсійної системи в Україні. Прикарпатський юридичний вісник. 2021. № 5. С. 70–74. DOI: <https://doi.org/10.32837/pyuv.v0i5.934>.

18 Прищепа Я., Матвіїшина Г. Накопичувальні пенсії: у Мінсоцполітики розповіли, що передбачає пенсійна реформа. 2023. URL: <https://suspilne.media/356294-nakopichuvalni-p>

19 Slava S., Condrey S. E. Public management and community in rethinking and structuring sustainability: a two-city (USA and Ukraine) comparative analysis. Int. J. of Sustainable Development. 2010. Vol. 13, № 3. P. 243–266.

20 Whitehouse, E. Earnings Related Schemes: Design, Options and Experience. 2014. URL:

<https://www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/Event/pension>

21 Підсумки розвитку системи недержавного пенсійного забезпечення станом на 31.12.2023. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку. URL: [https://www.nssmc.gov.ua/wp-content/uploads/2024/05/npf\\_4\\_kv-2023.pdf](https://www.nssmc.gov.ua/wp-content/uploads/2024/05/npf_4_kv-2023.pdf).

22 Про добровільне об'єднання територіальних громад: Закон України від 05.02.2015 № 157-VIII. Відомості Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show>.

23 Про затвердження Методики формування спроможних територіальних громад. Постанова Кабінету Міністрів України від 8 квітня 2015 р. № 214. Відомості Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws>.

24 Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування: Закон України від 09.07.2003 р. № 1058-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/1058-15>.

25 Про недержавне пенсійне забезпечення: Закон України від 09.07.2003 р. № 1057-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1057-15>.

26 Проект Закону про накопичувальне пенсійне забезпечення від 17.04.2023 р. № 9212. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/41768>.

27 Слободянюк Н. О. Проблеми формування дохідної частини місцевих бюджетів в умовах фінансової децентралізації. Економіка і суспільство. 2016. Вип. 2. С. 611–616.

28 Сментина Н. В. Стратегічне планування соціально-економічного розвитку на мезорівні: теорія, методологія, практика: монографія. Атлант. 2015. 365 с.

29 Сташкевич Н., Красільнікова К. Перспективи впровадження накопичувального рівня пенсійної системи України. Вісник соціально-економічних досліджень. 2018. № 2 (66). С. 223–231.

30 Торгалло Т. Механізм формування і реалізації проектів регіонального розвитку: стан наукового розроблення. Public Administration and

Local Government. 2016. № 1 (28). С. 101–109.

31 Торкатюк В. І. Сталий розвиток територій: Основні науково-теоретичні підходи до визначення та сутність поняття. Бізнес-інформ. 2009. № 4. С. 127–130.

32 Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show>.

33 Хвесик М., Бистряков І. Парадигмальний погляд на концепт сталого розвитку України. Економіка України. 2012. № 6. С. 4–12. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk>.

34 Чеберяко О., Бикова В. Моделі пенсійного забезпечення: зарубіжна та вітчизняна практика. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 2020. № 5 (212). С. 43–51.

35 Якобчук В. П. та ін. Публічне управління та адміністрування : навч. посібник / за заг. ред. В. П. Якобчук. – Київ : Видавництво Ліра-К, 2024. – 476 с.

36 Skydan, O., Dankevych, V., Garrett, R.D., & Nimko, O. (2023). The state of the agricultural sector in Ukraine during wartime: The case of farmers. *Scientific Horizons*, 26(6), 134-145.

37 Dankevych, V., Bondarchuk, N., Buchynska, A., Kostenko, S., & Strilchuk, V. (2022). European legal standards for local development: A community-oriented approach. *Journal of Community Positive Practices*, 22, 47-64. doi: 10.35782/JCPP.2022.SI.05

38 Finnish Centre for Pensions. Average Pensions in Europe. URL: <https://www.etk.fi/en/work-and-pensions-abroad/international-comparisons/pensioners-income-level-internationally/average-pensions-in-europe/>.

39 Jens-Christian Høj, Viktoriia Klimchuk. Safeguarding the sustainability of the Ukrainian pension system. OECD Economics Department Working Papers. 2024. No. 1805. DOI: <https://doi.org/10.1787/fc202a7e-en>.

40 OECD. Pension at a Glance 2021. OECD and G20 Indicators. 2021.

URL: <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/ca401ebd-en.pdf>.

41 Pensions at a Glance 2023. OECD AND G20 INDICATORS. OECD Publishing, Paris. 2023. DOI: <https://doi.org/10.1787/678055dd-en>.

42 Slava S., Condrey S. E. Public management and community in rethinking and structuring sustainability: a two-city (USA and Ukraine) comparative analysis. *Int. J. of Sustainable Development*. 2010. Vol. 13, № 3. P. 243–266.

43 Whitehouse, E. Earnings Related Schemes: Design, Options and Experience. 2014. URL: <https://www.worldbank>.

44 World Bank Open Data. URL: <https://data.worldbank.org>.