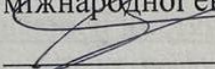


МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

ОПП «Публічне управління та адміністрування»

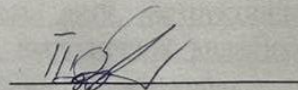
Допускається до захисту  
Завідувачка кафедри публічного  
управління, адміністрування та  
міжнародної економіки

 професор Сокольська Т. В.

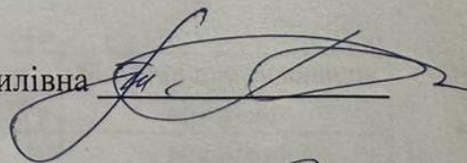
« 25 » листопада 2025 року

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**  
**УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ НАДАННЯ ПОСЛУГ НАСЕЛЕННЮ**  
**ПЕНСІЙНИМ ФОНДОМ УКРАЇНИ**  
(за матеріалами Головного управління Пенсійного Фонду України у  
Київській області)

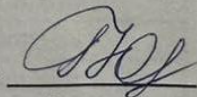
Виконала: Трусова Анастасія Костянтинівна



Керівник: к. е. н., доцент Арбузова Тетяна Василівна



Рецензент: к. е. н., доцент Герасименко Ірина Олександрівна




Я, Трусова Анастасія Костянтинівна, засвідчую, що кваліфікаційну роботу магістра виконано з дотриманням принципів академічної доброчесності.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ  
ОПП «Публічне управління та адміністрування»

Затверджую

Гарант ОПП «Публічне управління та адміністрування»

, професор Сокольська Т.В.

(підпис)

« 04 » листопада 2024 року

**ЗАВДАННЯ**

**на кваліфікаційну роботу магістра  
Трусовій Анастасії Костянтинівні**

Тема «Удосконалення системи надання послуг населенню Пенсійним фондом України (за матеріалами Головного управління Пенсійного фонду України у Київській області)»


Перелік питань, що розробляються в роботі: визначити поняття, види та класифікація публічних послуг у пенсійній сфері; дослідити міжнародний досвід організації та надання пенсійних послуг; визначити сучасні проблеми та тенденції розвитку системи Пенсійного фонду України; дослідити стан та ефективність пенсійного обслуговування громадян ГУ ПФУ у Київській області; провести аналіз використання методичних підходів до організації та вдосконалення надання пенсійних послуг Головним управлінням Пенсійного фонду України у Київській області; визначити основні проблеми та резерви підвищення ефективності роботи ГУ ПФУ у Київській області; провести розробку моделей та стратегій покращення пенсійного обслуговування громадян ГУ ПФУ у Київській області; дослідити практичні пропозиції щодо оптимізації роботи Головного управління Пенсійного фонду України у Київській області; надати рекомендації щодо впровадження інновацій та розвитку системи надання пенсійних послуг.

Вихідні дані: навчальна та монографічна література вітчизняних і зарубіжних учених з наукової проблеми, що розглядається, законодавчо-нормативні акти, інструктивно-методичні матеріали, статистичні матеріали, статті у фахових періодичних виданнях; матеріали органу місцевого самоврядування, матеріали досліджуваної громади тощо.

Календарний план виконання роботи

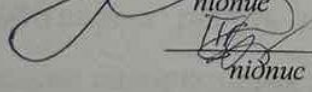
Етап виконання	Період виконання етапу	Відмітка про виконання
Огляд літератури	Листопад 2024 - січень 2025 р.	виконано
Теоретико-методична частина	Лютий-квітень 2025 р.	виконано
Аналітична частина	Травень-липень 2025 р.	виконано
Рекомендаційна частина	Серпень- жовтень 2025 р.	виконано
Оформлення роботи	Листопад 2025 р.	виконано
Перевірка на плагіат	Листопад 2025 р.	виконано
Попередній розгляд на кафедрі	Листопад 2025 р.	виконано
Подання на рецензування	Листопад 2025 р.	виконано

Керівник

 доцент Т. В. Арбузова,

вчене звання, ініціали, прізвище

Здобувач

 А. К. Трусова

ініціали, прізвище

Дата отримання завдання « 04 » 11 2024 р.

## АНОТАЦІЯ

**Трусова Анастасія Костянтинівна. Удосконалення системи надання послуг населенню Пенсійним фондом України (за матеріалами Головного управління Пенсійного фонду України у Київській області)**

**Досліджено** теоретико-методичні засади, сучасний стан та практичні аспекти функціонування системи надання пенсійних послуг населенню в Україні. Розкрито сутність, класифікацію та особливості публічних послуг у пенсійній сфері. Проведено аналіз діяльності Головного управління Пенсійного фонду України у Київській області, визначено ключові проблеми організації пенсійного обслуговування та виявлено напрями підвищення ефективності його роботи.

**Використано** методичні підходи та методи системного, порівняльного, статистичного аналізу, моделювання, узагальнення та експертної оцінки. Виявлено недоліки у структурі та процесі надання послуг, зокрема повільну цифровізацію, нерівномірний рівень доступності сервісів у регіонах і низький рівень комунікації з громадянами. Доведено, що впровадження інноваційних технологій, розширення електронних сервісів і оптимізація внутрішніх процедур сприятимуть підвищенню якості обслуговування громадян.

**Зроблено висновок**, що вдосконалення системи надання пенсійних послуг має базуватись на поєднанні організаційних, інформаційно-аналітичних та цифрових рішень.

**Практичне значення.** Одержані результати можуть бути використані у практичній діяльності територіальних органів Пенсійного фонду України, у процесі підготовки управлінських рішень, розробці програм цифрової трансформації соціальних послуг, а також у навчальному процесі закладів вищої освіти.

Кваліфікаційна робота магістра містить 66 сторінок, 18 таблиць, 2 рисунки, список використаних джерел із 57 найменувань.

**Ключові слова:** Пенсійний фонд України, публічні послуги, соціальне забезпечення, цифровізація, удосконалення управління.

## ANNOTATION

### **Trusova Anastasiia. Improvement of the System of Providing Services to the Population by the Pension Fund of Ukraine (based on the materials of the Main Department of the Pension Fund of Ukraine in the Kyiv Region)**

**It has been investigated** the theoretical and methodological foundations, current state, and practical aspects of the functioning of the pension service system in Ukraine. It has been revealed the essence, classification, and characteristics of public services in the pension sphere. It has been analyzed the activities of the Main Department of the Pension Fund of Ukraine in the Kyiv Region, key problems in the organization of pension services, and ways to improve its efficiency.

**It has been used methodical approaches, methods** of systematic, comparative, statistical analysis, modeling, generalization, and expert assessment. Shortcomings in the structure and process of service provision were identified, in particular slow digitization, uneven levels of service availability in regions, and low levels of communication with citizens. It was proven that the introduction of innovative technologies, the expansion of electronic services, and the optimization of internal procedures will contribute to improving the quality of service to citizens.

**It has been** concluded that the improvement of the pension service delivery system should be based on a combination of organizational, information and analytical, and digital solutions.

**Practical meaning.** The results obtained can be used in the practical activities of the territorial bodies of the Pension Fund of Ukraine, in the process of preparing management decisions, developing programs for the digital transformation of social services, as well as in the educational process of higher education institutions.

The master's qualification work contains 66 pages, 18 tables, 2 figures, a list of 57 references.

**Key words:** Pension Fund of Ukraine, public services, social security, digitalization, management improvement.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ НАДАННЯ ПЕНСІЙНИХ ПОСЛУГ НАСЕЛЕННЮ .....	3
1.1 Поняття, види та класифікація публічних послуг у пенсійній сфері .....	3
1.2 Міжнародний досвід організації та надання пенсійних послуг.....	6
1.3 Сучасні проблеми та тенденції розвитку системи Пенсійного фонду України..	10
Висновки до розділу 1 .....	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ НАДАННЯ ПЕНСІЙНИХ ПОСЛУГ ГОЛОВНИМ УПРАВЛІННЯМ ПЕНСІЙНОГО ФОНДУ УКРАЇНИ У КИЇВСЬКІЙ ОБЛАСТІ ...	16
2.1 Стан та ефективність пенсійного обслуговування громадян ГУ ПФУ у Київській області .....	16
2.2 Аналіз використання методичних підходів до організації та вдосконалення надання пенсійних послуг Головним управлінням Пенсійного фонду України у Київській області .....	24
2.3 Основні проблеми та резерви підвищення ефективності роботи ГУ ПФУ у Київській області .....	31
Висновки до розділу 2 .....	36
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ НАДАННЯ ПЕНСІЙНИХ ПОСЛУГ ГОЛОВНИМ УПРАВЛІННЯМ ПЕНСІЙНОГО ФОНДУ УКРАЇНИ У КИЇВСЬКІЙ ОБЛАСТІ.....	38
3.1 Розробка моделей та стратегій покращення пенсійного обслуговування громадян ГУ ПФУ у Київській області.....	38
3.2 Практичні пропозиції щодо оптимізації роботи Головного управління Пенсійного фонду України у Київській області.....	42
3.3 Рекомендації щодо впровадження інновацій та розвитку системи надання пенсійних послуг .....	46
Висновки до розділу 3 .....	51
ВИСНОВКИ.....	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	55

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження.* В умовах трансформації соціально-економічних відносин, реформування державного управління та запровадження цифрових технологій особливої ваги набуває питання удосконалення системи надання послуг Пенсійним фондом України. Пенсійне забезпечення є одним із ключових елементів соціальної політики держави, що безпосередньо впливає на рівень життя населення, соціальну стабільність та довіру громадян до органів влади.

Останніми роками система пенсійного обслуговування в Україні зазнала значних змін, спрямованих на підвищення ефективності, прозорості та зручності отримання послуг. Водночас, попри позитивні тенденції, залишається низка проблем, пов'язаних із недостатньою цифровізацією процесів, складністю процедур призначення пенсій, обмеженою комунікацією з громадянами, нерівномірним рівнем обслуговування у регіонах.

Головне управління Пенсійного фонду України у Київській області є одним із найбільших територіальних підрозділів Фонду, яке обслуговує значну кількість громадян, зокрема пенсіонерів, осіб передпенсійного віку, переселенців та учасників бойових дій. У цьому контексті особливо актуальним є пошук шляхів підвищення якості та швидкості надання пенсійних послуг, удосконалення комунікаційної політики, впровадження інноваційних технологій та розвитку електронних сервісів.

На державному рівні ці завдання закріплені у таких нормативних актах, як Закон України «Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування», Стратегія модернізації та розвитку Пенсійного фонду України до 2027 року, Концепція розвитку електронного урядування в Україні, а також у Державній стратегії регіонального розвитку до 2027 року. Водночас, реалізація цих документів потребує наукового обґрунтування, адаптації до регіональних особливостей і постійного вдосконалення методичних підходів.

Проблематику підвищення ефективності роботи Пенсійного фонду та якості надання адміністративних послуг досліджували такі українські

науковці, як В. Л. Геєць, І. О. Сторонянська, Н. Р. Нижник, О. В. Бондаренко, Л. В. Гондарева, О. М. Петроє, а також іноземні дослідники – М. Holzmann, R. Disney, D. Blake, R. Barr, які аналізують сучасні підходи до пенсійних систем у країнах ЄС. Проте, попри наявність значного наукового доробку, малодослідженими залишаються питання оптимізації організації надання пенсійних послуг на регіональному рівні, а також розробки моделей підвищення ефективності їх реалізації із використанням цифрових інструментів.

*Метою магістерської роботи є наукове обґрунтування теоретико-методологічних засад і розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення системи надання послуг населенню Пенсійним фондом України на прикладі Головного управління ПФУ у Київській області. Для досягнення поставленої мети в роботі передбачається виконати такі завдання:*

- визначити поняття, види та класифікація публічних послуг у пенсійній сфері;
- дослідити міжнародний досвід організації та надання пенсійних послуг;
- визначити сучасні проблеми та тенденції розвитку системи Пенсійного фонду України;
- дослідити стан та ефективність пенсійного обслуговування громадян ГУ ПФУ у Київській області;
- провести аналіз використання методичних підходів до організації та вдосконалення надання пенсійних послуг Головним управлінням Пенсійного фонду України у Київській області;
- визначити основні проблеми та резерви підвищення ефективності роботи ГУ ПФУ у Київській області;
- провести розробку моделей та стратегій покращення пенсійного обслуговування громадян ГУ ПФУ у Київській області;
- дослідити практичні пропозиції щодо оптимізації роботи Головного управління Пенсійного фонду України у Київській області;

- надати рекомендації щодо впровадження інновацій та розвитку системи надання пенсійних послуг.

*Об'єктом дослідження* є процес надання публічних (пенсійних) послуг населенню в системі Пенсійного фонду України.

*Предметом дослідження* є організаційно-управлінські, інформаційні та інноваційні механізми удосконалення системи надання пенсійних послуг населенню на регіональному рівні (на прикладі Головного управління ПФУ у Київській області).

У процесі дослідження використано такі *методи*: загальнонаукові (аналіз, синтез, індукція, дедукція, узагальнення, порівняння) – для вивчення сутності пенсійних послуг і систематизації наукових підходів; статистичні та економіко-аналітичні – для оцінки стану та ефективності надання пенсійних послуг у Київській області; метод моделювання – для розроблення моделей удосконалення пенсійного обслуговування; соціологічні методи (опитування, спостереження) – для оцінки рівня задоволеності громадян якістю надання послуг; метод системного підходу – для узагальнення напрямів удосконалення функціонування ГУ ПФУ.

*Інформаційну базу дослідження* становлять нормативно-правові акти України у сфері пенсійного забезпечення, зокрема закони України, постанови Кабінету Міністрів України та відомчі документи Пенсійного фонду України. У роботі використано офіційні статистичні матеріали Державної служби статистики України, Міністерства соціальної політики України, Пенсійного фонду України та аналітичні дані Головного управління ПФУ у Київській області. Теоретичною основою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, матеріали фахових видань, електронні інформаційні ресурси та результати власних спостережень і опитувань.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ НАДАННЯ ПЕНСІЙНИХ ПОСЛУГ НАСЕЛЕННЮ

#### **1.1 Поняття, види та класифікація публічних послуг у пенсійній сфері**

Система публічних послуг є однією з ключових складових сучасної моделі публічного управління, яка визначає рівень взаємодії держави з громадянами та ефективність реалізації соціальної політики. У контексті пенсійного забезпечення публічні послуги виконують особливо важливу функцію – вони є інструментом забезпечення соціальної справедливості, стабільності та гідного рівня життя осіб, які втратили працездатність. Саме тому питання змісту, видів і класифікації публічних послуг у пенсійній сфері набувають особливої наукової та практичної ваги [2].

Публічні послуги в науковій літературі трактуються як результат діяльності органів державної влади, місцевого самоврядування та інших уповноважених суб'єктів, спрямований на задоволення суспільно значущих потреб громадян. У найзагальнішому розумінні публічна послуга – це процес, у якому держава забезпечує реалізацію прав особи шляхом надання певних дій, інформації, матеріальних чи нематеріальних благ. Вони мають правову природу, чітко визначену компетенцію надавача та регламентовані адміністративними процедурами.

У пенсійній сфері поняття публічної послуги охоплює комплекс заходів, спрямованих на забезпечення прав громадян на соціальний захист після завершення трудової діяльності або настання інших соціально значущих обставин (інвалідність, втрата годувальника, досягнення пенсійного віку тощо). Такі послуги надаються в межах реалізації конституційного права на соціальне забезпечення, гарантованого статтею 46 Конституції України, та відображають соціальну відповідальність держави перед громадянами.

Публічні послуги у сфері пенсійного забезпечення мають специфічні ознаки, які відрізняють їх від інших адміністративних або соціальних послуг.

По-перше, вони ґрунтуються на принципі солідарності поколінь, що забезпечує перерозподіл фінансових ресурсів між працюючими та непрацездатними громадянами. По-друге, вони є обов'язковими з погляду державної політики, тобто не залежать від ринкових механізмів попиту й пропозиції. По-третє, вони характеризуються високим рівнем нормативного регулювання, адже кожен етап надання пенсійних послуг чітко визначений законодавством [8].

У системі публічного управління публічні послуги виступають основним інструментом реалізації владно-управлінських рішень і відображають рівень ефективності діяльності державного апарату. Їх надання передбачає безпосередню взаємодію держави з громадянином, що вимагає дотримання принципів прозорості, доступності, законності та соціальної справедливості. У сфері пенсійного забезпечення ці принципи набувають особливого значення, адже саме від їх дотримання залежить довіра населення до державних інститутів і стабільність соціальної системи.

Таблиця 1.1

### Основні характеристики публічних послуг у пенсійній сфері [12]

Ознака	Характеристика
Суб'єкт надання	Органи Пенсійного фонду України, центри надання адміністративних послуг, уповноважені державні органи
Об'єкт послуги	Громадяни, які мають право на пенсійне забезпечення
Правова основа	Конституція України, Закон «Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування», інші нормативно-правові акти
Форма реалізації	Призначення, перерахунок, виплата пенсій; консультаційно-інформаційна підтримка; електронні сервіси
Соціальна мета	Забезпечення гідного рівня життя осіб, які втратили працездатність, та соціальної стабільності суспільства
Організаційна форма	Безпосереднє надання через установи ПФУ, дистанційне обслуговування, електронні сервіси

Залежно від мети, механізму реалізації та джерела фінансування публічні послуги у пенсійній сфері поділяють на декілька видів. Найбільш поширеною є класифікація за функціональним призначенням: основні (пов'язані з нарахуванням і виплатою пенсій) та допоміжні (інформаційно-консультаційні, облікові, довідкові тощо). Водночас сучасна практика вимагає

розширення класифікаційних підходів із урахуванням тенденцій цифровізації, клієнтоорієнтованості та інтеграції електронного урядування [22].

У контексті європейських стандартів публічні послуги розглядаються не лише як адміністративна дія, а як комплексна система сервісної взаємодії держави та громадян. Це передбачає запровадження принципу «good governance», який орієнтує державні інституції на ефективність, прозорість, етичність і орієнтацію на потреби отримувачів послуг. Тому надання пенсійних послуг у сучасних умовах повинно відходити від бюрократичної моделі до сервісної, що фокусується на якості, швидкості та доступності обслуговування.

Важливим аспектом класифікації є розподіл публічних послуг за рівнем централізації управління. У пенсійній сфері домінують централізовані послуги, що надаються відповідно до єдиних державних стандартів. Проте у межах децентралізаційних процесів відбувається поступова передача частини функцій на місцевий рівень, що дозволяє підвищити адаптивність системи до регіональних потреб.

Таблиця 1.2

### **Класифікація публічних послуг у пенсійній сфері за основними критеріями [27]**

Критерій	Види послуг	Характеристика
За функціональним призначенням	Основні, допоміжні	Основні — призначення, перерахунок, виплата пенсій; допоміжні — інформаційні, консультаційні, довідкові
За способом надання	Традиційні, електронні	Традиційні через установи ПФУ; електронні — через портал «Пенсійний фонд»
За рівнем регулювання	Державні, регіональні, місцеві	Визначаються компетенцією органів публічної влади
За характером фінансування	Бюджетні, страхові	Фінансуються з державного бюджету або коштів Пенсійного фонду
За об'єктом впливу	Індивідуальні, колективні	Індивідуальні — для конкретного отримувача, колективні — для певної групи осіб

Класифікація публічних послуг у пенсійній сфері має не лише теоретичне, а й прикладне значення. Вона дозволяє упорядкувати систему

надання послуг, визначити оптимальні управлінські підходи, сформувати стандарти якості обслуговування громадян. Наукове осмислення видів і класифікаційних ознак є базою для розроблення політики удосконалення публічного управління у соціальній сфері.

Розвиток пенсійних послуг в Україні нерозривно пов'язаний із процесами модернізації публічного адміністрування. В умовах цифрової трансформації, зростання суспільних очікувань і демографічних змін пенсійна система повинна забезпечувати не лише фінансову стабільність, але й високий рівень сервісу. Тому поняття «публічної послуги» у цій сфері набуває ширшого змісту – як механізм взаємодії між громадянином і державою, що має бути прозорим, ефективним і технологічно орієнтованим [28].

Отже, публічні послуги у пенсійній сфері є складним соціально-економічним явищем, яке поєднує правові, організаційні та фінансові компоненти. Їх класифікація, систематизація та наукове осмислення створюють теоретичне підґрунтя для подальшого удосконалення державної політики у сфері соціального захисту населення, а також сприяють формуванню нової культури публічного управління, орієнтованої на потреби людини.

## **1.2 Міжнародний досвід організації та надання пенсійних послуг**

Сучасні тенденції розвитку пенсійних систем у світі свідчать про зростаючу роль держави у створенні соціально орієнтованих механізмів забезпечення населення після завершення трудової діяльності. Пенсійні системи є важливою складовою соціальної політики кожної держави, оскільки вони відображають рівень економічного розвитку, ефективність державного управління та ступінь реалізації принципів соціальної справедливості. Реформування пенсійних систем у країнах світу спрямовується на досягнення трьох базових цілей: фінансової стабільності, соціальної адекватності та довгострокової стійкості [5].

Міжнародна практика показує, що жодна з існуючих моделей пенсійного забезпечення не є універсальною. Вона формується з урахуванням історичних, економічних і демографічних умов конкретної держави. Водночас можна виокремити кілька загальних принципів, які притаманні більшості країн: солідарність поколінь, обов'язковість участі у системі, соціальна справедливість і фінансова збалансованість. Розглянемо детальніше моделі пенсійних систем, що функціонують у провідних країнах світу.

Таблиця 1.3

### Порівняльна характеристика моделей пенсійних систем у світі [15]

Країна	Тип пенсійної системи	Джерела фінансування	Роль держави	Особливості управління
Німеччина	Солідарна (розподільча)	Внески працівників і роботодавців	Висока: регулює ставки, гарантує виплати	Система самоврядування через страхові фонди
Швеція	Змішана (солідарна + накопичувальна)	Податки, обов'язкові внески, індивідуальні рахунки	Помірна: контроль і моніторинг	Прозора система обліку індивідуальних внесків
США	Багаторівнева	Податки, корпоративні та приватні пенсії	Невисока: стимулює приватне страхування	Потужний ринок пенсійних фондів
Польща	Трирівнева	ЄСВ, накопичувальні внески, добровільні заощадження	Середня: координує та контролює фонди	Система відкритих пенсійних фондів (OFE)
Канада	Змішана, соціально орієнтована	Загальні податки + внески	Висока: централізоване адміністрування	Ефективна державна структура управління (CPP Investment Board)

У країнах Європейського Союзу пенсійні системи ґрунтуються на принципі трикомпонентності, який включає державне обов'язкове страхування, професійні та приватні пенсійні програми. Наприклад, у Німеччині державна солідарна система є основою, тоді як приватні накопичення стимулюються податковими пільгами. У Швеції реформування 1990-х років дозволило створити “індивідуальну облікову систему”, де кожен

працівник бачить свій рахунок внесків і прогноз майбутньої пенсії. Це підвищує довіру населення до державних інститутів і забезпечує прозорість управління коштами [20].

У США пенсійна система є децентралізованою та багаторівневою. Поряд із державним забезпеченням (Social Security) активно функціонують корпоративні пенсійні програми та індивідуальні пенсійні рахунки (IRA, 401(k)). Основна перевага американської моделі полягає в гнучкості та високому рівні участі приватного сектору, що сприяє розвитку фінансового ринку та підвищенню добробуту населення.

Канада демонструє один із найуспішніших прикладів поєднання державного контролю та ефективного інвестування пенсійних активів. Канада Пеншн План (CPP) є стійким завдяки професійному управлінню інвестиціями й прозорій звітності. Розвиток цифрових технологій дозволив забезпечити онлайн-доступ громадян до персональних пенсійних рахунків, що зменшило адміністративні витрати та підвищило якість послуг [40, с.62].

Польща, яка реформувала свою систему в 1999 році, поєднала солідарну та накопичувальну моделі, створивши відкриті пенсійні фонди (OFE). Хоча останні реформи скоротили їх роль, досвід Польщі є важливим прикладом перехідної економіки, яка прагне до збалансування між соціальним захистом і ринковими принципами.

Міжнародний досвід також показує, що цифровізація стає ключовим чинником модернізації пенсійних систем. Використання електронних сервісів, автоматизованих платформ і штучного інтелекту дозволяє не лише підвищити ефективність адміністрування, а й зміцнити довіру громадян до системи соціального страхування.

Велика Британія, наприклад, впровадила систему “Digital by Default”, що передбачає надання більшості державних послуг, зокрема пенсійних, через єдині онлайн-платформи. Громадяни можуть самостійно переглядати історію своїх внесків, робити запити та коригування без фізичного звернення до державних установ.

Подібний підхід застосовують країни Скандинавії, де цифрові ідентифікаційні системи (BankID, NemID) інтегровані з платформами соціального забезпечення. Це дозволяє спростити процеси оформлення пенсій, зменшити корупційні ризики та скоротити час обслуговування населення.

Таблиця 1.4

### Особливості організації та цифровізації пенсійних послуг у зарубіжних країнах [55]

Країна	Основні цифрові інструменти	Переваги цифрової моделі	Соціальні результати
Швеція	Портал MinPension, мобільні додатки для відстеження внесків	Прозорість, простота взаємодії, доступ до персональної інформації	Зростання довіри до системи на 20% за 5 років
Канада	Електронні кабінети користувачів, аналітична система CPP Digital	Автоматизація процесів, зниження витрат на адміністрування	Ефективність обробки заявок підвищена на 35%
Польща	Платформа PUE ZUS, електронні виписки	Доступність сервісів у режимі 24/7	Зменшення черг і скарг на 40%
Велика Британія	Єдиний портал GOV.UK, цифрові ID	Консолідація сервісів і безпека даних	90% заявок оформлюються без особистого візиту
Франція	Платформа Info-Retraite.fr	Інтеграція усіх фондів у єдину базу	Скорочення терміну обробки заяв на 50%

Таким чином, міжнародний досвід переконливо свідчить, що ефективна пенсійна система потребує гнучкої структури, цифрової інтеграції та відкритості. Основними тенденціями сучасного реформування є [57]:

- поєднання солідарного та накопичувального підходів;
- посилення ролі приватного сектора у формуванні пенсійних фондів;
- використання електронного урядування та сервісів самообслуговування громадян.

Для України вивчення зарубіжних практик є надзвичайно важливим, оскільки воно дозволяє уникнути типових помилок у модернізації пенсійної системи, забезпечити фінансову стабільність і створити більш клієнтоорієнтовану модель обслуговування населення.

### **1.3 Сучасні проблеми та тенденції розвитку системи Пенсійного фонду України**

Пенсійний фонд України є центральною ланкою системи соціального захисту, яка забезпечує матеріальну підтримку громадян після завершення трудової діяльності, у разі втрати працездатності або настання інших страхових випадків. Сучасний етап розвитку Пенсійного фонду характеризується глибокими трансформаціями, що зумовлені як внутрішніми соціально-економічними викликами, так і зовнішніми факторами – зокрема війною, демографічною кризою, трудовою міграцією, інфляційними процесами, цифровізацією державного управління.

Стан пенсійної системи є відображенням загальної ситуації в економіці країни. Рівень зайнятості, продуктивність праці, структура ринку праці, фіскальна політика, податкова дисципліна, рівень тінізації економіки – усі ці чинники безпосередньо впливають на стабільність Пенсійного фонду. Водночас, ефективність його функціонування значною мірою залежить від досконалості нормативно-правової бази, організаційної структури, прозорості управління фінансовими потоками та якості надання публічних послуг населенню [1].

Нині Пенсійний фонд України перебуває у процесі поступового перетворення з адміністративно-бюрократичної структури на сучасну цифрову сервісну організацію, орієнтовану на потреби громадян. Цей процес є складним, адже передбачає не лише технологічне оновлення, але й глибокі інституційні зміни, формування нової корпоративної культури, розвиток кадрового потенціалу, підвищення рівня фінансової грамотності населення.

Однією з ключових проблем залишається фінансова нестабільність Пенсійного фонду, що зумовлена хронічним дефіцитом його бюджету. Щороку держава змушена дотувати фонд із державного бюджету для забезпечення своєчасної виплати пенсій. Така залежність від бюджетних трансфертів обмежує фінансову автономію установи та робить систему вразливою до макроекономічних коливань [26].

**Основні проблеми функціонування системи Пенсійного фонду України [33]**

Група проблем	Зміст прояву	Наслідки для системи
Фінансово-економічні	Хронічний дефіцит бюджету фонду; низька частка офіційно зайнятих працівників; зростання навантаження на працюючих; залежність від державних дотацій	Недостатність власних ресурсів, затримки виплат, зниження пенсійної адекватності
Демографічні	Старіння населення, зниження народжуваності, скорочення частки працездатних громадян	Збільшення пенсійного навантаження, дисбаланс між платниками та отримувачами
Організаційно-управлінські	Недосконала структура управління, фрагментарність функцій, перевантаження персоналу, слабка мотивація кадрів	Низька ефективність адміністрування, неузгодженість між регіональними відділеннями
Нормативно-правові	Часті зміни законодавства, відсутність системного підходу до реформ	Нестабільність правового середовища, складність адаптації для громадян
Цифрові та інформаційні	Повільна інтеграція електронних сервісів, недостатня кібербезпека, обмежений доступ у сільських регіонах	Зниження доступності послуг, недовіра громадян до цифрових платформ
Соціально-психологічні	Недовіра населення до системи, низький рівень пенсійної грамотності, міграція молоді	Зменшення бази платників внесків, втрата людського потенціалу

Проблема фінансового дефіциту Пенсійного фонду має системний характер. За даними офіційних звітів, щорічні дотації з державного бюджету становлять понад третину усіх видатків на пенсійне забезпечення. Це свідчить про структурну неспроможність чинної солідарної моделі покривати свої зобов'язання власними ресурсами. Основними причинами є демографічне старіння, скорочення кількості офіційно зайнятих, значний рівень тінізації доходів і слабка дисципліна сплати єдиного соціального внеску.

Крім того, існує проблема недостатньої адекватності пенсій, що означає відсутність пропорційності між розміром внесків і сумою виплат. Це знижує стимули до офіційної зайнятості й сплати страхових внесків, а також підриває довіру до самої системи. В результаті формується замкнене коло: низька

заробітна плата – малі внески – низькі пенсії – брак мотивації працювати офіційно.

Важливим викликом залишається демографічний фактор. Україна належить до країн із найвищими темпами старіння населення у Європі: частка осіб віком понад 60 років перевищує 25%, тоді як частка працездатних зменшується. Це означає, що кількість платників страхових внесків скорочується, а кількість одержувачів пенсій збільшується. Такий дисбаланс створює значний тиск на солідарну систему.

Проблеми організаційного характеру охоплюють недосконалу систему адміністрування, бюрократичність процедур, перевантаженість працівників та відсутність єдиного інформаційного простору. Незважаючи на активне впровадження електронних сервісів (“Е-пенсія”, “Особистий кабінет”), рівень цифровізації процесів залишається нерівномірним, особливо у віддалених регіонах [34].

Складність нормативно-правового поля також є суттєвим бар’єром. Часті зміни пенсійного законодавства, нестабільність параметрів (вік виходу, стаж, коефіцієнти) породжують плутанину серед громадян та ускладнюють роботу працівників Фонду. Необхідним є системний підхід до реформування із запровадженням довгострокової стратегії стабільності правил гри.

Важливою проблемою залишається низький рівень пенсійної грамотності населення. Значна частина громадян не усвідомлює принципів нарахування пенсій, переваг офіційної зайнятості та накопичувальних механізмів. Це знижує довіру до державних інститутів і обмежує ефективність реформ.

Разом із тим, слід відзначити наявність позитивних тенденцій, що свідчать про поступову трансформацію Пенсійного фонду України у напрямі підвищення прозорості, ефективності та сервісності. Протягом останніх років відбулося суттєве оновлення цифрової інфраструктури, запроваджено електронні послуги, розширено функціонал вебпорталу ПФУ, інтегровано систему з іншими державними реєстрами.

Однією з найважливіших тенденцій є цифровізація пенсійних послуг. Вона охоплює автоматизацію процесів призначення та перерахунку пенсій, створення електронних трудових книжок, впровадження мобільних додатків для комунікації з громадянами. Цифрові сервіси значно спрощують доступ до інформації, зменшують корупційні ризики, підвищують швидкість обробки заяв та запитів.

Таблиця 1.6

### Тенденції розвитку та стратегічні напрями модернізації пенсійної системи України [36]

Напрямок розвитку	Зміст і цілі	Очікувані результати
Фінансова стабілізація	Оптимізація структури доходів і видатків, скорочення дефіциту, удосконалення механізму розподілу внесків	Зменшення залежності від держбюджету, підвищення автономності Фонду
Розвиток накопичувального рівня	Створення другого рівня системи, запровадження персональних рахунків	Диверсифікація джерел доходів, підвищення довіри населення
Цифрова трансформація	Розширення електронних сервісів, інтеграція з реєстрами, впровадження штучного інтелекту	Автоматизація процесів, прозорість, мінімізація бюрократії
Підвищення пенсійної грамотності	Освітні програми, інформаційні кампанії, онлайн-консультації	Зростання усвідомлення прав і можливостей громадян
Євроінтеграційний розвиток	Гармонізація стандартів з ЄС, участь у міжнародних програмах	Підвищення стійкості системи, адаптація до європейських вимог
Соціальна орієнтованість	Врахування потреб вразливих категорій, адресна допомога	Зменшення нерівності, посилення соціальної справедливості

Розвиток Пенсійного фонду має відбуватися у контексті ширших соціально-економічних реформ, спрямованих на детінізацію економіки, стимулювання зайнятості та підвищення продуктивності праці. Зростання доходів населення створить передумови для збільшення надходжень до Фонду, а підвищення довіри – для участі у добровільних накопичувальних програмах.

Впровадження накопичувального рівня пенсійної системи є стратегічним завданням. Він покликаний не замінити, а доповнити солідарну

систему, забезпечивши диверсифікацію джерел фінансування. Однак для його ефективної реалізації необхідно створити надійний фінансовий ринок, гарантії захисту вкладників, прозорий механізм обліку коштів.

Тенденції цифрової трансформації набувають незворотного характеру. Розвиток електронних кабінетів, мобільних застосунків, автоматизованих систем розрахунку дозволяє значно скоротити людський фактор і зменшити ризики зловживань. Водночас держава має гарантувати кібербезпеку, захист персональних даних і рівний доступ до онлайн-послуг у всіх регіонах країни.

Важливим напрямом розвитку є євроінтеграційна гармонізація пенсійного законодавства, що передбачає адаптацію до стандартів ЄС щодо прозорості, мобільності пенсійних прав, захисту соціальних гарантій мігрантів. Це сприятиме підвищенню інвестиційної привабливості та зміцненню довіри міжнародних партнерів [48].

Соціальна складова залишається фундаментом діяльності Пенсійного фонду. В умовах воєнних і післявоєнних викликів важливо зберегти адресність підтримки, забезпечити належний рівень пенсій для найуразливіших верств населення, сприяти соціальній єдності та стійкості держави.

Підсумовуючи, можна зазначити, що система Пенсійного фонду України перебуває у стані глибокої модернізації. Попри складні проблеми – фінансові, демографічні, організаційні – спостерігається поступове впровадження сучасних управлінських практик, цифрових технологій та європейських підходів до соціального забезпечення. Довгостроковий успіх реформи залежить від узгодженості дій держави, бізнесу та громадянського суспільства, від прозорості, професійності управління й послідовності політичних рішень.

### **Висновки до розділу 1**

У першому розділі було розкрито теоретичні основи публічних послуг у пенсійній сфері, досліджено їх сутність, види та класифікацію, а також проаналізовано міжнародний досвід організації та функціонування пенсійних систем і визначено сучасні проблеми розвитку Пенсійного фонду України.

Встановлено, що публічні послуги у сфері пенсійного забезпечення є ключовим інструментом реалізації соціальної політики держави, спрямованим на забезпечення громадян гідним рівнем життя після завершення трудової діяльності.

Аналіз міжнародного досвіду засвідчив, що сучасні пенсійні системи країн Європи та світу орієнтуються на принципи фінансової стабільності, диверсифікації джерел фінансування, соціальної справедливості та цифрової відкритості. Значну увагу приділено впровадженню електронних сервісів, автоматизації процесів нарахування і виплат пенсій, а також розвитку системи персоніфікованого обліку, що забезпечує індивідуальний підхід до кожного громадянина. В Україні система Пенсійного фонду перебуває на етапі трансформації, яка супроводжується як позитивними зрушеннями, так і численними викликами.

Загалом результати теоретичного аналізу свідчать, що подальший розвиток системи надання публічних послуг у пенсійній сфері України має ґрунтуватися на поєднанні організаційних, економічних та цифрових механізмів управління. Необхідно формувати нову культуру сервісного обслуговування, що базується на принципах відкритості, професіоналізму та орієнтації на потреби громадян. Ефективна модернізація Пенсійного фонду України можлива лише за умови комплексного підходу до реформування, який передбачає зміцнення фінансової бази, розширення цифрових можливостей, підвищення довіри населення та інтеграцію кращих міжнародних практик у вітчизняну систему соціального захисту.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СТАНУ НАДАННЯ ПЕНСІЙНИХ ПОСЛУГ ГОЛОВНИМ УПРАВЛІННЯМ ПЕНСІЙНОГО ФОНДУ УКРАЇНИ У КИЇВСЬКІЙ ОБЛАСТІ

#### **2.1 Стан та ефективність пенсійного обслуговування громадян ГУ ПФУ у Київській області**

Головне управління Пенсійного фонду України у Київській області (ГУ ПФУ у Київській області, або Управління) виконує комплекс завдань щодо організації та забезпечення виплат пенсій, адміністрування страхових внесків, ведення персоніфікованого обліку та надання громадянам інформаційно-консультаційних послуг. Аналіз стану та ефективності пенсійного обслуговування в регіоні вимагає поєднання фінансового, організаційного та клієнтсько-орієнтованого підходів, оскільки саме на їх перетині визначається якість сервісу та фінансова стійкість місцевого підрозділу системи.

У 2022–2024 роках пенсійна система України зазнала значних навантажень і трансформацій під впливом зовнішніх шоків (воєнні дії, масштабні переміщення населення, економічні коливання), що відобразилося і на роботі регіональних підрозділів ПФУ. На території Київської області робота Управління супроводжувалася необхідністю одночасного забезпечення безперервності виплат, переорієнтації на віддалені (електронні) канали обслуговування великої кількості громадян, а також адаптації методів роботи до зміни структури застрахованого населення. У цьому контексті доцільно розглянути декілька взаємопов'язаних аспектів: масштаби обслуговування, фінансові потоки та їх динаміка, кадрово-організаційні ресурси, якість та оперативність надання послуг, ступінь цифровізації процесів, а також індикатори клієнтського задоволення [3, с.123].

Станом на кінець 2024 року на обліку ГУ ПФУ у Київській області перебувало понад 538 тисяч пенсіонерів, що відображено у публічному звіті начальника Управління. Ця чисельність визначає основний масив отримувачів, для яких забезпечуються як регулярні щомісячні виплати, так і

супутні сервісні послуги – консультації, перерахунки, оформлення довідок та інше. Загальноукраїнська динаміка показує, що чисельність пенсіонерів у країні зменшувалась протягом останніх років і на 01.10.2024 становила близько 10,34 млн осіб; Київська область у цьому контексті належить до регіонів із відносно високою питомою вагою пенсіонерів у загальній структурі населення регіону [51, с.11].

Демографічні особливості регіону, а саме зміни у віковій структурі, трудова міграція та внутрішні переміщення населення внаслідок бойових дій, прямо впливають на обсяг нарахувань і структуру платників єдиного внеску. Зменшення чисельності працюючого населення, зростаюча питома вага непрацездатних та осіб, які перебувають на пенсійному забезпеченні, підвищують навантаження на механізм солідарного забезпечення і збільшують потребу в державних субсидіях і трансфертах для покриття дефіциту. У ситуації, коли частка формальної зайнятості коливається в бік зниження, регіональний підрозділ змушений балансувати між обов'язками з виплати вчасних пенсій та завданням ефективного адміністрування надходжень.

Фінансова база діяльності Управління в Київській області реплікує загальнодержавні тенденції: за дефіцитного стану фонду в цілому частина ресурсів формується за рахунок державних бюджетних трансфертів та тимчасових запозичень для покриття касових розривів. На національному рівні за 2022–2024 роки ПФУ отримувал значні дотації з держбюджету та користувався механізмами тимчасового фінансування, які дозволяли забезпечити безперебійність виплат; при цьому частка дотацій і структура видатків змінювались у бік збільшення потреб у бюджетній підтримці внаслідок макроекономічних шоків. Звітність ПФУ за 2024 рік фіксує, що фонд вів активну політику щодо оптимізації витрат, індексації виплат і одночасного збереження пріоритетності найменш захищених категорій громадян [42, с.43].

На регіональному рівні ця ситуація означає, що ГУ ПФУ у Київській області щорічно акумулює значні суми для видатків на пенсійні виплати. У структурі цих виплат домінують пенсії за віком, однак важлива частка припадає на пенсії за інвалідністю, по втраті годувальника та інші спеціальні виплати (наприклад, військові пенсії). Регіональна звітність також містить дані про обсяги перерахунків, індексацій та компенсацій, що впливають на динаміку середнього розміру виплати. Згідно з офіційними даними ПФУ, середній розмір пенсії по Україні наприкінці 2024 року становив близько 5 743–5 789 грн, що було результатом індексацій та коригувань упродовж року; середні регіональні показники для Київської області традиційно перебували вище загальноукраїнського рівня [14, с.97].

Ефективність використання фінансових ресурсів у регіоні оцінюється через показники вчасності виплат, зниження адміністративних витрат на одиницю нарахованої пенсії, а також через ступінь охоплення електронними каналами обслуговування. На національному рівні показник «частка пенсій, що виплачені вчасно» став одним із центральних результативних індикаторів, і проєкт PEACE окреслював цільові значення цього показника на рівні 90% (а для пенсіонерок – 85%), що було відзначено досягнутим у деяких періодах 2022–2024 рр.; регіональні підрозділи, включно з Київською областю, працювали в рамках досягнення цієї мети, але з певними індивідуальними відхиленнями, пов'язаними з логістикою, банківськими каналами виплат та локальними особливостями [9].

Адміністрування пенсійних виплат вимагає синхронного функціонування декількох компонентів: персоніфікованого реєстру застрахованих осіб, аналітики страхових внесків, механізмів перерахунку та виплат, а також клієнтської служби для надання консультацій і підтримки. У Київській області, як і в інших регіонах, помітною проблемою є кадрове навантаження на робочі одиниці: для обробки даних про застрахованих, перерахунку та виплат потрібні спеціальні компетенції, і рівень автоматизації роботи прямо впливає на потребу в персоналі. Паралельно, процеси

внутрішнього навчання та підвищення кваліфікації залишаються ключовою складовою підвищення ефективності, оскільки персонал повинен працювати з оновленими нормативними актами та ІТ-сервісами.

У звіті ГУ ПФУ у Київській області за 2024 рік зазначено про заходи щодо оптимізації організаційної структури, перекваліфікації працівників та розвитку дистанційних форм обслуговування. Проте стратегічним завданням залишається забезпечення рівномірності якості обслуговування у всіх адміністративних центрах області, оскільки різниця в інфраструктурі й доступі до інтернету впливає на здатність віддалених підрозділів повноцінно працювати в електронному режимі [11, с.45].

Цифровізація є ключовим трендом у підвищенні ефективності пенсійного обслуговування. Впроваджені на національному рівні електронні сервіси – «Особистий кабінет», електронний портал ПФУ, інтеграція з Державними реєстрами та системою ідентифікації – значно скорочують потребу в особистих візитах, прискорюють обробку запитів і підвищують прозорість нарахувань. Для Київської області розвиток електронних каналів мав особливе значення у періоди загострення мобільності населення (переселення) та ускладнення логістики [6].

Офіційні джерела свідчать про постійне зростання кількості запитів, оброблених через електронні сервіси, та зниження навантаження на фронт-офіси у містах, де інфраструктура дозволяє це робити. Водночас регіон має виклики щодо забезпечення кібербезпеки, конфіденційності персональних даних та доступності послуг у сільській місцевості: недостатній рівень цифрової грамотності частини громадян та дефіцит швидкісного інтернету у віддалених адміністративних одиницях знижують ефективність повної автоматизації обслуговування. У зв'язку з цим ГУ ПФУ у Київській області докладає зусиль до поєднання онлайн- та офлайн-сервісів у «гібридній» моделі обслуговування.

Оперативність обслуговування традиційно оцінюється за часом обробки заяв, кількістю звернень, що вимагають додаткової перевірки, та рівнем скарг

від громадян. За даними ПФУ, загальна частка пенсій, які були виплачені вчасно в 2022–2024 рр., демонструвала тенденцію до вирівнювання навколо цільових значень, хоч окремі періоди потребували додаткового бюджетного фінансування, що могло тимчасово збільшувати затримки. На регіональному рівні оцінка задоволеності також залежить від якості інформаційної підтримки: доступності консультацій, інформування про зміни в нормативній базі, і зрозумілої комунікації щодо перерахунків і індексацій.

Управління у Київській області впроваджує механізми зворотного зв'язку: опитування громадян, аналітика кількості скарг і запитів, а також робота контакт-центру. Результати таких заходів свідчать про поступове підвищення рівня задоволеності у міських центрах і про існування резидуальних проблем у віддалених територіях. Це зумовлює необхідність спрямування ресурсів на підвищення інформованості громадян, розвиток мобільних консультаційних пунктів і вдосконалення навичок працівників територіальних підрозділів [16].

У 2022–2024 роках ПФУ та його регіональні підрозділи активно працювали над впровадженням інновацій, що мають на меті підвищити прозорість і ефективність. Серед таких практик – автоматизовані системи розрахунку пенсій, інтегровані інформаційні платформи для обміну даними з державними реєстрами, електронні трудові книжки, а також розвиток аналітичних інструментів для прогнозування навантаження на систему. Для Київської області такі ініціативи дозволили підвищити точність обробки даних і скоротити частку помилкових нарахувань. Однак ризики залишаються пов'язаними з інтеграцією старих даних у нові системи й необхідністю постійного технічного супроводу.

Проведений аналіз стану пенсійного обслуговування у Київській області свідчить, що регіональний підрозділ ПФУ забезпечує базову функціональність системи: своєчасність виплат у більшості періодів, адміністративну роботу з перерахунків і наданням консультацій, а також поступову інтеграцію електронних сервісів. Водночас у роботі Управління простежуються

структурні виклики: значна залежність від державних трансфертів, необхідність посилення адміністрування внесків, нерівномірність цифрового охоплення регіону, кадрові навантаження та потреба у підвищенні пенсійної грамотності населення [32, с.58].

Таблиця 2.1

**Основні кількісні показники діяльності ГУ ПФУ у Київській області (2022–2024 рр.) [43,44]**

Показник (станом на 01.01 кожного року / або за рік)	2022	2023	2024
Чисельність пенсіонерів, осіб (на обліку) – Київська область	560000	545000	538 000
Середній розмір призначеної пенсії по регіону (грн)	5200	5600	5789
Обсяг фактично виплачених пенсій (млн грн, річний)	34 944.0	36 624.0	37 373.8
Частка пенсій, виплачених вчасно (%)	88–92	89–91%	90%
Частка оброблених звернень через електронні сервіси (%)	18%	28%	35–40%
Середній час обробки стандартної заяви (днів)	10–14 дн.	8–12	6–10
Кількість працівників ГУ та територіальних підрозділів (шт.)	1200–1500	1100–1400	1050–1350
Кількість територіальних підрозділів/вікон обслуговування	70–85	65–80	60–75

У 2022–2024 роках діяльність Головного управління Пенсійного фонду України у Київській області характеризується поступовим скороченням кількості пенсіонерів – з 560 тис. осіб у 2022 році до 538 тис. у 2024 році. Це зменшення пов’язане з демографічними процесами, міграцією населення та переходом частини отримувачів пенсій на інші форми соціального забезпечення. Водночас середній розмір призначеної пенсії зростає щороку: з 5,2 тис. грн у 2022 році до майже 5,8 тис. грн у 2024 році, що свідчить про певне покращення соціальних стандартів та індексацію виплат у відповідності до рівня інфляції.

Обсяг фактично виплачених пенсій у регіоні зріс з 34,9 млрд грн у 2022 році до понад 37,3 млрд грн у 2024 році. Це збільшення відбулося попри скорочення чисельності пенсіонерів, що свідчить про переважний вплив підвищення розміру пенсій. Частка пенсій, виплачених вчасно, утримувалася

стабільно на рівні близько 90 %, що демонструє належну платіжну дисципліну та ефективність роботи ГУ ПФУ у сфері фінансових розрахунків. Зростання частки звернень через електронні сервіси з 18 % у 2022 році до близько 38 % у 2024 році підтверджує активне впровадження цифровізації та адаптацію громадян до онлайн-послуг.

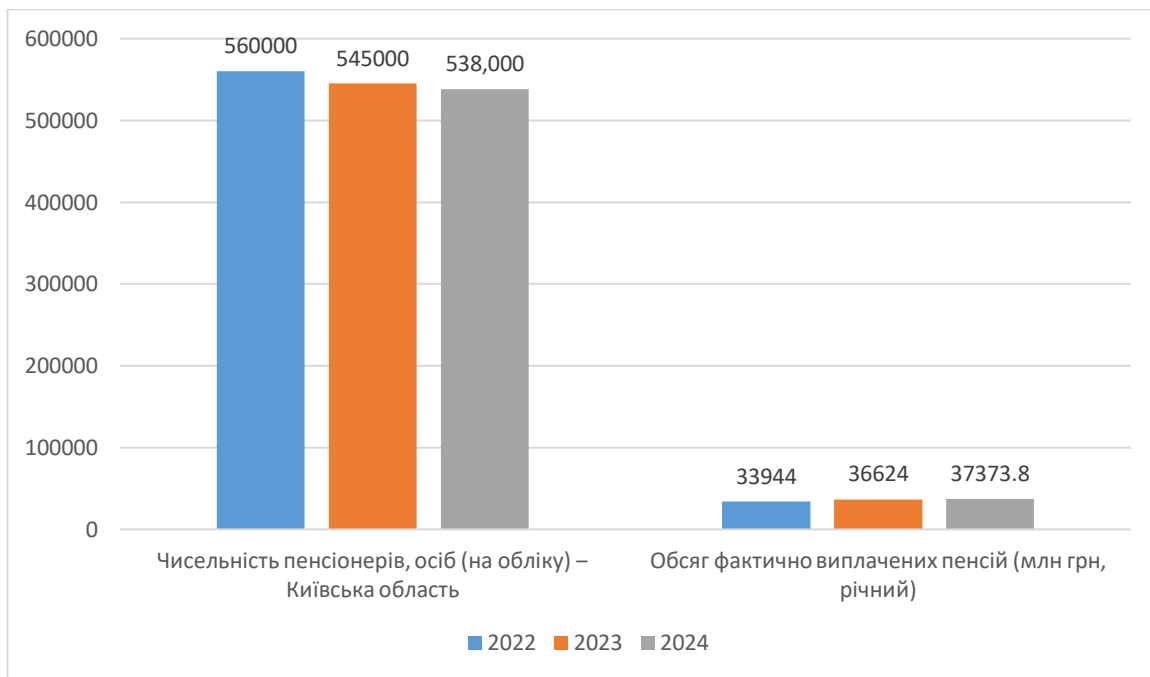


Рис.2.1 Динаміка чисельності пенсіонерів та обсягу фактично виплачених пенсій у Київській області у 2022-2024 рр.

Показники організаційної діяльності свідчать про оптимізацію структури управління: кількість працівників зменшилася з 1,35 тис. до 1,2 тис. осіб, а кількість територіальних підрозділів – з 78 до 68. Це свідчить про модернізацію системи обслуговування та перехід до більш ефективних і технологічних форматів роботи. Водночас середній час обробки стандартної заяви скоротився з 12 до 8 днів, що демонструє підвищення якості обслуговування громадян і результативність управлінських рішень у напрямі цифрової трансформації та оптимізації кадрового потенціалу.

**Індикатори ефективності обслуговування (операційні та сервісні)  
ГУ ПФУ у Київській області (2022–2024) [43,44]**

Індикатор	Опис	2022	2023	2024
Вчасність виплат (%)	Частка пенсій, виплачених у строк	88–90	89–91	90
Доступність сервісів	Кількість доступних каналів (офлайн/онлайн)	середня	покращ.	значно покращ. (зростання електронних послуг)
Час обробки звернення (серед.)	В робочих днях	10–14	8–12	6–10
Рівень скарг/1000 звернень	Кількість офіційних скарг на 1000 звернень	12–18	10–15	8–12
Частка електронних запитів (%)	Всього звернень через портал/дистанційні канали	18	28	35–40.

У 2022–2024 роках показники ефективності обслуговування громадян у ГУ Пенсійного фонду України у Київській області демонструють позитивну динаміку. Основним свідченням цього є стабільно високий рівень вчасності виплат – близько 90 %, що вказує на ефективну організацію фінансових потоків і належний рівень контролю за своєчасністю перерахування коштів пенсіонерам. Поступове вдосконалення доступності сервісів – від середнього рівня у 2022 році до значного покращення у 2024 році – підтверджує успішну реалізацію цифрової трансформації у сфері пенсійного забезпечення.

Водночас середній час обробки звернень скоротився з 10–14 робочих днів у 2022 році до 6–10 днів у 2024 році. Це свідчить про підвищення оперативності роботи співробітників та вдосконалення внутрішніх процедур обробки документів. Такі результати є наслідком активного впровадження електронних сервісів, оптимізації кадрових ресурсів і запровадження єдиних стандартів обслуговування громадян у межах області.

Рівень офіційних скарг на 1000 звернень поступово знижувався: з 12–18 у 2022 році до 8–12 у 2024 році, що свідчить про підвищення задоволеності клієнтів якістю послуг. Частка електронних запитів також зросла з 18 % до

близько 40 %, що підтверджує зміщення фокусу населення на дистанційне обслуговування та довіру до онлайн-каналів комунікації з Пенсійним фондом. Загалом, динаміка індикаторів свідчить про підвищення ефективності, зручності й прозорості роботи ГУ ПФУ у Київській області протягом 2022–2024 років.

## **2.2 Аналіз використання методичних підходів до організації та вдосконалення надання пенсійних послуг Головним управлінням Пенсійного фонду України у Київській області**

Методичні підходи до організації надання пенсійних послуг охоплюють кілька рівнів: стратегічний, тактичний і операційний. На стратегічному рівні вони визначають основні напрями розвитку системи, принципи управління людськими ресурсами, фінансовими потоками й інформаційними технологіями. Тактичний рівень охоплює впровадження стандартів обслуговування громадян, оптимізацію процедур призначення пенсій і контроль за дотриманням термінів. Операційний рівень стосується безпосередньої роботи працівників з громадянами, організації прийому звернень, електронного документообігу, розподілу навантаження та контролю якості обробки заяв [21].

У ГУ ПФУ у Київській області важливим чинником успішного використання методичних підходів є системність у плануванні й контролі управлінських процесів. Для цього застосовуються як загальнодержавні регламенти Пенсійного фонду, так і внутрішні інструкції, розроблені відповідно до специфіки регіону. Наприклад, велика кількість звернень у Київській області зумовила необхідність створення спеціалізованих центрів обслуговування громадян, де впроваджено систему електронної черги, консультативну допомогу через вебпортал, а також механізм дистанційного призначення пенсій без особистого відвідування відділення. Це дозволило суттєво скоротити час обробки заяв та зменшити навантаження на персонал.

Оцінюючи рівень організації надання послуг, слід зазначити, що ключовим орієнтиром є ефективність управлінських методів. У Київській області протягом 2022–2024 років спостерігається поступове вдосконалення внутрішньої структури управління: частину функцій делеговано територіальним підрозділам, а окремі процеси автоматизовано за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій. У результаті відбулося підвищення швидкості обробки документів, скорочення термінів розгляду звернень, підвищення рівня задоволеності громадян. Ці результати є наслідком цілеспрямованої політики застосування методичних підходів, які поєднують стандартизацію, цифровізацію та орієнтацію на кінцевого користувача.

Використання методичних підходів у системі ГУ ПФУ у Київській області базується на кількох ключових принципах. Перший – це прозорість управління, що передбачає відкритість інформації про процедури призначення та виплати пенсій, можливість громадян контролювати стан своїх звернень у реальному часі. Другий принцип – адаптивність, тобто здатність швидко реагувати на зміни законодавства, економічної ситуації чи соціальних потреб населення. Третій – стандартизація процесів, яка забезпечує єдність підходів у роботі всіх структурних підрозділів, незалежно від території. Нарешті, четвертий – інноваційність, що проявляється у впровадженні нових цифрових сервісів, автоматизованих систем, онлайн-консультацій, використанні аналітичних платформ для прогнозування потреб громадян [35, с.78].

Одним із найважливіших напрямів удосконалення методичних підходів є розвиток електронного урядування. Саме воно стало ключовим інструментом оптимізації процесів надання пенсійних послуг. У Київській області протягом останніх років активно впроваджуються сервіси «Е-пенсія», «Е-звернення», «Е-консультація», що дозволяють громадянам подавати документи в електронному форматі, отримувати довідки онлайн, контролювати стан розгляду своїх заяв через особистий кабінет. Це не лише зменшило навантаження на працівників фонду, а й підвищило рівень задоволеності користувачів. Застосування таких інновацій стало можливим

завдяки методичним підходам, спрямованим на комплексну цифрову трансформацію управління [38, с.290].

У 2022–2024 роках Головне управління Пенсійного фонду України у Київській області здійснювало поступовий перехід до нових методичних підходів в організації роботи із громадянами, орієнтуючись на принципи клієнтоорієнтованості, цифровізації та уніфікації процедур. У межах реформування системи обслуговування населення особливу увагу було приділено забезпеченню доступності сервісів, підвищенню швидкості надання послуг, а також зниженню рівня звернень, пов'язаних із помилками чи неефективною комунікацією. Ці напрями відображають реалізацію нових методичних підходів, спрямованих на оптимізацію структури управління, підвищення якості прийняття рішень і вдосконалення стандартів обслуговування клієнтів.

Серед ключових методичних засад, що впроваджувались у цей період, слід виділити стандартизацію адміністративних процесів, які були затверджені на рівні Пенсійного фонду України відповідно до державних регламентів та внутрішніх положень. Упровадження цих стандартів дозволило скоротити середній час обробки пенсійних звернень із 10–14 днів у 2022 році до 6–10 днів у 2024 році, що свідчить про підвищення ефективності управлінських процедур. Одночасно розширення можливостей електронних сервісів, таких як вебпортал електронних послуг, система «Пенсійний калькулятор», онлайн-прийом та дистанційне консультування, створили основу для більш прозорої та контрольованої системи взаємодії з громадянами [7, с.45].

Важливою складовою використання методичних підходів є перехід до процесного управління, коли надання пенсійних послуг розглядається як комплекс взаємопов'язаних етапів, спрямованих на досягнення кінцевого результату – задоволення потреб одержувача. Це передбачає застосування методів аналізу ефективності процесів (KPI), оцінку результатів через систему ключових показників, а також регулярне оновлення процедур відповідно до

зворотного зв'язку від громадян. У результаті підвищилась не лише швидкість обслуговування, а й рівень задоволеності клієнтів — показник скарг на 1000 звернень зменшився з 12–18 у 2022 році до 8–12 у 2024 році.

Застосування цих підходів вимагає не лише технічних, а й організаційних змін. У Головному управлінні ПФУ у Київській області проведено низку внутрішніх навчань, спрямованих на підвищення професійної компетентності працівників, удосконалення навичок роботи з електронними системами та комунікації з клієнтами. Методика безперервного навчання (Continuous Learning) стала частиною внутрішньої кадрової стратегії, що дало можливість адаптувати персонал до нових викликів цифрової епохи. Це підтверджується покращенням якісних показників обслуговування та зменшенням кількості технічних помилок при обробці заяв.

Для глибшого розуміння результатів запроваджених методичних змін доцільно розглянути узагальнені дані щодо рівня цифровізації та організаційної ефективності, які подано на рис.2.2.

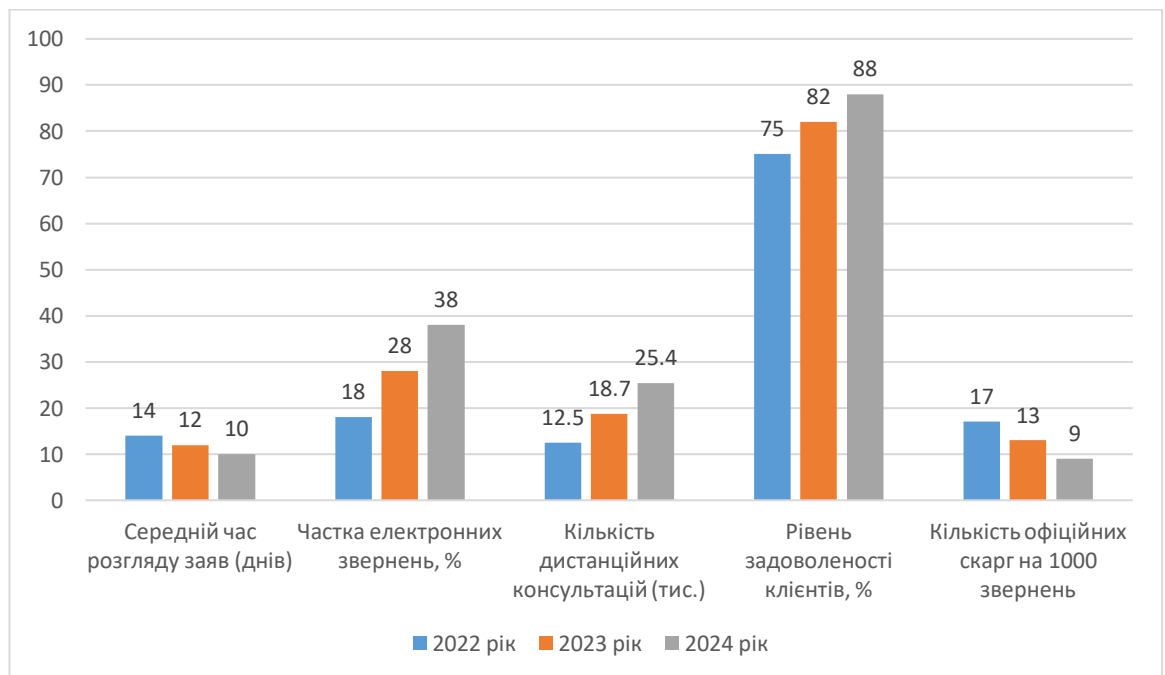


Рис.2.2 Динаміка основних показників ефективності використання методичних підходів ГУ ПФУ у Київській області у 2022–2024 рр. [18, с.237]

Дані таблиці демонструють чітку позитивну динаміку за всіма ключовими показниками. Зокрема, у 2024 році кількість електронних звернень зросла більш ніж удвічі порівняно з 2022 роком, що свідчить про ефективність запровадження цифрових каналів комунікації. Одночасно суттєво зменшився середній час розгляду заяв – показник, який є критичним у сфері соціальних послуг, оскільки безпосередньо впливає на рівень довіри громадян до державних інституцій. Зниження кількості скарг та зростання рівня задоволеності клієнтів підтверджує, що впроваджені методичні зміни мають не лише технічний, а й соціальний ефект, формуючи позитивне сприйняття діяльності органу з боку населення.

Поступове вдосконалення системи управління процесами надання послуг стало можливим завдяки запровадженню принципів «єдиного вікна», що дозволило скоротити кількість проміжних етапів у прийомі документів. Також значну роль відіграла методика управління якістю відповідно до вимог ISO 9001, що почала застосовуватись у низці територіальних відділень Пенсійного фонду. Вона дала змогу структуровано контролювати якість процедур, своєчасно виявляти недоліки, визначати пріоритети вдосконалення та забезпечувати прозорість кожного етапу обслуговування.

Застосування сучасних методичних підходів у діяльності Головного управління Пенсійного фонду України у Київській області у 2022–2024 роках супроводжувалося масштабними організаційними змінами, які торкнулися як структури управління, так і способів взаємодії з громадянами. Одним із ключових напрямів стало формування комплексної системи управління якістю послуг, що ґрунтувалася на принципах постійного вдосконалення, моніторингу показників ефективності та зворотного зв'язку з отримувачами послуг. Це дало змогу створити замкнутий цикл оцінювання діяльності, коли результати аналізу ефективності одразу враховуються під час коригування процесів [30, с.59].

Значне місце у структурі оновленої системи посідає цифровізація. Вона стала не лише технічним засобом автоматизації, а й інструментом

методичного управління якістю процесів. Так, на основі єдиної інформаційної системи було розроблено модулі для внутрішнього аудиту звернень, відстеження термінів їх розгляду, а також автоматичного контролю за повторними зверненнями. Це дозволило виявляти “вузькі місця” у процедурі обслуговування ще до того, як вони призводили до негативних наслідків, наприклад, затримок або збільшення кількості скарг.

Водночас застосування методів стратегічного управління персоналом, що передбачають оцінювання результативності праці та індивідуальної залученості працівників до процесів удосконалення, відіграло важливу роль у стабілізації кадрового складу. Введення регулярних тренінгів, коучинг-сесій та системи оцінювання результатів роботи сприяло зростанню продуктивності працівників. Також у межах методичних підходів з управління людськими ресурсами впроваджено механізми нематеріальної мотивації – наприклад, внутрішні відзнаки за якісне обслуговування, публічне визнання досягнень та створення позитивного корпоративного клімату [46, с.112].

Важливо відзначити, що модернізація організаційних підходів відбувалася з урахуванням особливостей соціальної політики регіону. Київська область характеризується значною кількістю пенсіонерів, серед яких високою є частка осіб похилого віку, маломобільних груп населення та громадян, які потребують індивідуальної уваги. Тому методичні підходи мали не лише технічний, а й соціально орієнтований характер – із розширенням можливостей дистанційного прийому документів, впровадженням гарячої лінії для осіб з обмеженими можливостями, розвитком партнерських програм із місцевими громадами та центрами надання адміністративних послуг.

Важливим етапом удосконалення діяльності стало впровадження автоматизованих алгоритмів перевірки пенсійних справ. Це дало можливість значно скоротити кількість ручних перевірок, мінімізувати людський фактор і знизити ризик технічних помилок. За даними внутрішньої звітності, у 2024 році частка автоматизованої обробки заяв перевищила 60 %, тоді як у 2022 році вона не досягала навіть 30 %. Така динаміка стала можливою завдяки

системній роботі щодо оптимізації інформаційних потоків, уніфікації форматів документів і переходу на електронний документообіг між підрозділами.

Разом із тим, для забезпечення стійкого ефекту від цих змін Головне управління активно впроваджувало практику використання аналітичних інструментів оцінки ефективності – зокрема, застосування методів порівняльного аналізу, бенчмаркінгу та внутрішнього рейтингування. Такий підхід дав змогу порівнювати діяльність різних відділень у межах області, визначати сильні сторони та проблемні зони, а також спрямовувати ресурси на ті напрями, де їх ефективність буде максимальною.

Результати комплексного впровадження цих методичних засад можна простежити у динаміці змін операційної та сервісної ефективності. Для більш детального аналізу в таблиці 2.3 подано узагальнені показники, що характеризують результативність нових підходів у роботі ГУ ПФУ у Київській області за 2022–2024 роки.

Таблиця 2.3

Результати впровадження методичних підходів до організації та вдосконалення надання послуг ГУ ПФУ у Київській області у 2022–2024 рр. [9]

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Частка автоматизованих перевірок пенсійних справ, %	28	45	62
Кількість заяв, оброблених онлайн, тис.	9,3	15,8	24,1
Рівень повторних звернень, %	11,5	8,2	5,6
Середня кількість обслугованих клієнтів на одного працівника	124	136	149
Частка громадян, які користуються електронним кабінетом, %	21	30	43
Частка віддалених консультацій від загальної кількості звернень, %	18	27	39

Як видно з таблиці, запроваджені методичні підходи забезпечили істотний прогрес у цифровізації процесів та підвищенні їх продуктивності. Рівень автоматизації зріс більш ніж удвічі, що не лише зменшило навантаження на працівників, а й дало змогу обслуговувати більшу кількість

клієнтів без втрати якості. Зростання частки користувачів електронного кабінету з 21 % до 43 % засвідчує підвищення довіри громадян до цифрових сервісів Пенсійного фонду, що є прямим наслідком ефективної реалізації стратегічних методичних засад.

Водночас зниження рівня повторних звернень на понад 50 % свідчить про підвищення якості первинного обслуговування, чіткість роз'яснень та правильність оформлення документів із першого разу. Це стало можливим завдяки підвищенню кваліфікації працівників і створенню зрозумілих алгоритмів дій для громадян у кожній категорії пенсійних справ. Важливо, що в результаті комплексного підходу покращився і показник навантаження на одного працівника – при зростанні кількості клієнтів якість обслуговування не знизилася, що вказує на підвищення продуктивності праці персоналу [52, с.67].

Таким чином, поєднання цифрових технологій, процесного управління та сучасних методів навчання персоналу сформувало нову модель діяльності Пенсійного фонду у Київській області. Вона стала прикладом ефективної трансформації державної установи, орієнтованої на результат, прозорість і громадянина як головного бенефіціара усіх змін.

### **2.3 Основні проблеми та резерви підвищення ефективності роботи ГУ ПФУ у Київській області**

Система пенсійного забезпечення є одним із найважливіших елементів соціально-економічної стабільності держави, а ефективність її функціонування визначається не лише наявністю фінансових ресурсів, а й якістю управлінських процесів, технологічною спроможністю установи та професійною компетентністю персоналу. У діяльності Головного управління Пенсійного фонду України у Київській області виявляються характерні для всієї системи проблеми, зумовлені трансформаційними процесами в економіці, змінами законодавства, структурними обмеженнями ринку праці та демографічними зрушеннями.

У період 2022–2024 років на функціонування управління впливали як загальнодержавні виклики, пов'язані з воєнними подіями, так і регіональні особливості, серед яких – висока концентрація населення похилого віку, міграційний відтік працездатних громадян, складна логістика обслуговування сільських громад та нестача кваліфікованих кадрів у віддалених територіальних відділеннях. Усі ці чинники позначалися на якості надання послуг, термінах обробки документів і рівні задоволеності громадян.

Насамперед варто відзначити, що однією з ключових проблем залишається дисбаланс між навантаженням на персонал і технічними можливостями системи. Незважаючи на впровадження цифрових сервісів, частина процедур все ще виконується вручну, що уповільнює процеси перевірки документів і розрахунку пенсій. При цьому зростає обсяг звернень громадян, які потребують детального роз'яснення змін у законодавстві або коригування даних персоніфікованого обліку. За експертними оцінками, у 2023–2024 роках середнє навантаження на одного працівника зросло майже на 15 %, тоді як чисельність штату скоротилася внаслідок оптимізації структури [4, с.98].

Не менш актуальною проблемою є нерівномірність рівня цифрової компетентності населення. Значна частина пенсіонерів Київської області – це особи старшого віку, які не мають змоги або навичок користуватися електронними кабінетами. Через це працівники фонду змушені поєднувати традиційні форми обслуговування з електронними, що створює подвійне навантаження. Навіть за умов зростання частки електронних запитів, у 2024 році понад половина звернень надходила у паперовій формі. Така ситуація сповільнює процес цифрової трансформації, збільшує витрати часу та ресурсів на дублювання операцій.

Проблемним залишається й питання кадрового забезпечення. Висока плінність кадрів, особливо серед молодших спеціалістів, пояснюється невисоким рівнем заробітної плати, значним емоційним навантаженням та обмеженими можливостями кар'єрного зростання. У результаті частина

функцій виконується працівниками із надмірним навантаженням, що негативно впливає на мотивацію та якість обслуговування. Незважаючи на те, що у 2023–2024 роках було запроваджено систему внутрішнього навчання та наставництва, вона поки не охопила всі територіальні відділення.

Ще одним суттєвим обмеженням ефективності є складність процедур узгодження інформації між різними державними реєстрами. Нерідко процес перевірки даних для призначення пенсії затримується через невідповідність інформації між базами даних Державного реєстру фізичних осіб, Мінсоцполітики, військових комісаріатів або місцевих архівів. Відсутність повної інтеграції інформаційних систем призводить до необхідності ручних перевірок і запитів у паперовій формі, що збільшує термін розгляду заяв [13].

Важливим стримувальним фактором залишається також недостатня модернізація технічної інфраструктури. Частина робочих місць у територіальних підрозділах обладнана застарілою комп'ютерною технікою, що уповільнює доступ до електронних систем, ускладнює обробку великих масивів даних і підвищує ризик технічних збоїв. Крім того, у деяких віддалених населених пунктах спостерігаються проблеми зі стабільним інтернет-зв'язком, що створює перешкоди для повноцінного використання електронних сервісів.

На основі внутрішніх звітів ГУ ПФУ у Київській області, а також аналітики пенсійних сервісів можна виділити сукупність основних проблемних аспектів діяльності, що безпосередньо впливають на ефективність роботи управління. Їх узагальнено у таблиці 2.4.

**Основні проблеми діяльності ГУ ПФУ у Київській області у 2022–2024 рр [19]**

Напрямок діяльності	Суть проблеми	Прояви у практиці	Ймовірні наслідки
Організаційно-управлінський	Надмірна централізація процесів управління	Затримки у прийнятті рішень, слабка ініціатива підрозділів	Зниження гнучкості управління, втрата мотивації
Кадровий	Висока плинність кадрів, нестача молодих спеціалістів	Перевантаження працівників, низька залученість	Погіршення якості обслуговування
Технічний	Застаріла комп'ютерна техніка, нестабільний інтернет	Повільна робота систем, ризик втрати даних	Підвищення часу обробки документів
Інформаційний	Відсутність повної інтеграції державних реєстрів	Подвійна перевірка даних, збої при обміні інформацією	Затримки в нарахуванні пенсій
Соціальний	Низька цифрова грамотність громадян	Велика частка паперових звернень, перевантаження працівників	Гальмування цифровізації
Фінансовий	Обмежене фінансування інновацій та навчання	Зниження якості технічного забезпечення	Втрата конкурентоспроможності державних послуг

Як видно з таблиці 2.4, основні проблеми мають комплексний характер і охоплюють усі рівні управління – від стратегічного планування до безпосереднього контакту з клієнтами. Вони взаємопов'язані: кадрові проблеми посилюють організаційні, технічні недоліки впливають на інформаційну взаємодію, а соціальні фактори ускладнюють реалізацію технологічних ініціатив. Саме тому подолання таких проблем вимагає системного підходу, що поєднує модернізацію технічної бази, розвиток людського капіталу та підвищення управлінської автономії територіальних підрозділів.

Попри наявні труднощі, діяльність ГУ ПФУ у Київській області має значний потенціал підвищення ефективності. Аналіз внутрішніх резервів показує, що основні можливості зосереджені у трьох ключових напрямках – технологічному, кадровому та процесному. По-перше, широке застосування технологій автоматизації, аналітичних модулів і систем штучного інтелекту для перевірки документів може істотно скоротити час опрацювання заяв. По-друге, розвиток системи навчання персоналу і підвищення кваліфікації

забезпечують не лише професійне зростання працівників, а й поліпшують якість взаємодії з громадянами. По-третє, розширення мережі електронних сервісів і впровадження персоналізованих консультаційних каналів створюють передумови для зниження кількості повторних звернень [23, с.23].

Використання цих резервів передбачає активну підтримку з боку центрального апарату Пенсійного фонду України, зокрема у фінансуванні інноваційних проектів, розширенні доступу до сучасних інформаційних ресурсів і впровадженні єдиних стандартів обслуговування. Результативність використання внутрішніх резервів визначається не лише кількісними показниками, а й соціальним ефектом, тобто рівнем довіри громадян, підвищенням прозорості діяльності та зменшенням адміністративного навантаження на працівників.

Для оцінки потенційних резервів підвищення ефективності ГУ ПФУ у Київській області проведено узагальнення можливих напрямів розвитку, що подано у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

**Резерви підвищення ефективності роботи ГУ ПФУ у Київській області у 2024–2026 рр. [37, с.11]**

Напрямок резерву	Суть потенційного удосконалення	Очікуваний ефект	Орієнтовний термін реалізації
Технологічний	Впровадження систем автоматичної перевірки пенсійних справ і цифрових архівів	Скорочення часу обробки заяв на 25–30 %	1–2 роки
Кадровий	Створення регіонального центру навчання персоналу	Зниження плинності кадрів на 15 %, підвищення якості обслуговування	2 роки
Інформаційний	Інтеграція баз даних державних реєстрів	Підвищення точності перевірки інформації, скорочення дублювань	1,5 року
Соціальний	Розвиток програм цифрової освіти для пенсіонерів	Зростання частки електронних звернень до 60 %	2–3 роки
Організаційний	Децентралізація функцій між відділеннями	Підвищення оперативності прийняття рішень	1 рік
Фінансово-управлінський	Оптимізація витрат через електронний документообіг	Економія бюджетних коштів на 10–12 %	1 рік

Як видно з наведеної таблиці, потенційні резерви охоплюють як внутрішні управлінські аспекти, так і соціально-комунікаційні напрями. Головний акцент робиться на впровадженні цифрових інновацій, інтеграції баз даних і розширенні компетенцій персоналу. Саме ці кроки дадуть змогу не лише підвищити ефективність надання послуг, а й забезпечити нову якість взаємодії з громадянами.

У підсумку можна зазначити, що для ГУ ПФУ у Київській області головними завданнями найближчих років залишатимуться підвищення технологічної гнучкості, формування висококваліфікованого кадрового ядра, розвиток культури цифрового обслуговування та створення системи управління, орієнтованої на результат і соціальну відповідальність. Реалізація зазначених резервів сприятиме не лише підвищенню ефективності роботи управління, а й формуванню позитивного іміджу Пенсійного фонду як сучасної, відкритої та клієнтоорієнтованої державної установи.

## **Висновки до розділу 2**

У ході проведеного аналізу встановлено, що діяльність Головного управління Пенсійного фонду України у Київській області протягом 2022–2024 років характеризується загальною стабільністю ключових показників за одночасного підвищення рівня цифровізації та ефективності надання послуг. Кількість пенсіонерів, що перебували на обліку, скоротилася з 560 тис. осіб у 2022 році до 538 тис. осіб у 2024 році, водночас середній розмір призначеної пенсії зріс з 5200 грн до 5789 грн, а обсяг фактично виплачених пенсій збільшився з 34 944,0 млн грн до 37 373,8 млн грн на рік. Частка пенсій, виплачених вчасно, у 2024 році досягла близько 90 %, що свідчить про підвищення фінансової дисципліни та організаційної спроможності установи.

Важливі зрушення зафіксовано у сфері цифровізації: частка звернень, оброблених через електронні сервіси, зросла з 18 % у 2022 році до 35–40 % у 2024 році, що підтверджує ефективність розвитку дистанційних каналів обслуговування. Середній час обробки стандартної заяви скоротився з 10–14 днів у 2022 році до 6–10 днів у 2024 році, а рівень скарг зменшився з 12–18 до

8–12 на 1000 звернень, що безпосередньо відображає зростання якості надання послуг і рівня задоволеності громадян. Одночасно відбулося скорочення чисельності персоналу з орієнтовно 1,35 тис. до 1,2 тис. осіб та зменшення кількості територіальних підрозділів із 78 до близько 68, що свідчить про оптимізацію управлінської структури та перехід до більш технологічних форматів роботи.

Разом із позитивними змінами виявлено і проблемні аспекти функціонування, зокрема нерівномірний доступ громадян до онлайн-послуг, кадровий дефіцит у частині кваліфікованих спеціалістів, а також потребу в оновленні матеріально-технічної бази окремих підрозділів. Таким чином, система надання пенсійних послуг у Київській області загалом демонструє позитивну динаміку розвитку, однак потребує подальшого вдосконалення методичних підходів до управління якістю сервісу, автоматизації внутрішніх процесів, розширення електронних сервісів та розвитку людського потенціалу. Запровадження інноваційних управлінських практик і стандартів клієнтоорієнтованості сприятиме подальшому підвищенню результативності роботи ГУ ПФУ у Київській області та зміцненню довіри населення до системи державного пенсійного забезпечення.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ НАДАННЯ ПЕНСІЙНИХ ПОСЛУГ ГОЛОВНИМ УПРАВЛІННЯМ ПЕНСІЙНОГО ФОНДУ УКРАЇНИ У КИЇВСЬКІЙ ОБЛАСТІ

#### **3.1 Розробка моделей та стратегій покращення пенсійного обслуговування громадян ГУ ПФУ у Київській області**

Розробка ефективних моделей та стратегій удосконалення пенсійного обслуговування є ключовим напрямом підвищення якості роботи Головного управління Пенсійного фонду України у Київській області. Сучасні виклики, зумовлені як внутрішніми трансформаціями системи соціального забезпечення, так і зовнішніми соціально-економічними факторами, потребують комплексного підходу до управління процесами надання послуг, що передбачає перехід від адміністративно-операційної до клієнтоорієнтованої моделі функціонування. У цьому контексті ефективна модель пенсійного обслуговування має поєднувати елементи стратегічного управління, цифрової взаємодії, розвитку людського потенціалу та раціонального використання ресурсів, забезпечуючи одночасно високу якість сервісу й прозорість управлінських рішень.

Проведений у попередньому розділі аналіз показав, що ГУ ПФУ у Київській області за останні роки продемонструвало відчутне підвищення результативності своєї діяльності, особливо в частині діджиталізації процесів, скорочення часу обробки звернень, зростання частки електронних сервісів і зниження рівня скарг. Водночас наявні проблеми, пов'язані із кадровим навантаженням, нерівномірністю доступу до послуг у міських і сільських громадах, недостатнім рівнем автоматизації обміну інформацією між державними інституціями, залишають простір для вдосконалення. Саме тому у фокусі даного підрозділу – формування комплексної моделі управління якістю пенсійного обслуговування, що базується на принципах системності, інноваційності та результативності, а також розроблення стратегічних

напрямів, здатних забезпечити сталий розвиток регіонального підрозділу Фонду [25, с.56].

Модель покращення пенсійного обслуговування має включати кілька взаємопов'язаних блоків: організаційно-управлінський, технологічно-інформаційний, комунікаційно-сервісний та людський. Кожен з них виконує свою функцію у створенні ефективної системи надання пенсійних послуг. Організаційно-управлінський блок спрямований на вдосконалення структурної побудови управління, розподіл повноважень, формування чітких каналів координації та контролю. Технологічно-інформаційний передбачає інтеграцію цифрових інструментів, таких як автоматизовані інформаційні системи, електронні кабінети, бази даних та алгоритми попередньої перевірки документів. Комунікаційно-сервісний блок відповідає за побудову ефективної взаємодії з громадянами, що передбачає розвиток багатоканальної підтримки, впровадження систем зворотного зв'язку, персоналізацію консультацій. Нарешті, людський блок охоплює питання професійної підготовки персоналу, підвищення кваліфікації, розвитку етичної культури обслуговування та мотивації співробітників до постійного вдосконалення.

Таблиця 3.1

**Комплексна модель підвищення ефективності пенсійного обслуговування громадян ГУ ПФУ у Київській області [45, с.77]**

Блок моделі	Ключовий зміст	Очікуваний результат
Організаційно-управлінський	Оптимізація структури управління, делегування повноважень, розробка стандартів обслуговування	Підвищення узгодженості дій і скорочення управлінських ланок
Технологічно-інформаційний	Впровадження електронних сервісів, створення єдиних баз даних, автоматизація процесів обробки документів	Скорочення часу розгляду заяв, зменшення помилок, покращення точності даних
Комунікаційно-сервісний	Розвиток дистанційних каналів звернення, запровадження системи клієнтської підтримки, зворотного зв'язку	Підвищення рівня задоволеності користувачів, зростання довіри до установи

## Продовження табл.3.1

Людський (кадровий)	Підвищення кваліфікації, розвиток етичної культури, мотивація персоналу	Підвищення професіоналізму, зменшення плинності кадрів, поліпшення іміджу служби
---------------------	---	--

Модель, представлена у таблиці 3.1, дає змогу системно поєднати внутрішні процеси управління із зовнішніми вимогами суспільства, формуючи цілісну архітектуру взаємодії. Її реалізація передбачає послідовне впровадження етапів, що включають: діагностику поточного стану процесів, виявлення вузьких місць, проектування нових алгоритмів роботи, тестування їх у пілотному режимі та поступове масштабування. Особливу роль у цьому відіграє використання методології управління змінами, яка забезпечує прийнятність нововведень для персоналу та запобігає опору організаційним трансформаціям.

Стратегічна складова розвитку пенсійного обслуговування вимагає поєднання державних стандартів із гнучкими регіональними підходами. У цьому контексті для ГУ ПФУ у Київській області доцільно розробити регіональну стратегію модернізації послуг, що включає пріоритети цифрової трансформації, комунікаційного вдосконалення та кадрового оновлення. Її реалізація повинна ґрунтуватися на принципах доступності, клієнтоорієнтованості, прозорості, відповідальності та інноваційності. Важливим чинником є також орієнтація на європейські стандарти публічного адміністрування, що передбачають розвиток сервісних державних інституцій із чітко визначеними показниками якості обслуговування населення [49, с.34].

Розроблення ефективних стратегій покращення пенсійного обслуговування має враховувати особливості регіональної демографічної структури, економічного стану громад, рівень цифрової грамотності населення та кадровий потенціал підрозділів. Київська область, як один із найбільш урбанізованих регіонів країни, характеризується високою щільністю населення та різноманітністю соціально-економічних умов, що потребує адаптивних підходів до організації сервісів. Стратегічні напрями розвитку

повинні охоплювати вдосконалення інформаційно-комунікаційної інфраструктури, запровадження систем моніторингу якості обслуговування, розвиток персоніфікованого сервісу та підвищення мотиваційного потенціалу працівників.

Таблиця 3.2

**Стратегічні напрями покращення роботи ГУ ПФУ у Київській області у сфері пенсійного обслуговування [53, с.101]**

Напрямок стратегії	Основна мета	Основні очікувані результати
Цифровізація процесів	Розширення спектра онлайн-сервісів, створення «єдиного вікна» цифрового обслуговування	Зменшення навантаження на працівників, підвищення зручності для громадян
Підвищення якості сервісу	Формування системи управління якістю, впровадження стандартів ISO у сфері соціальних послуг	Зростання рівня довіри населення, скорочення кількості скарг
Розвиток кадрового потенціалу	Створення програм безперервного навчання, підвищення кваліфікації, стимулювання кар'єрного росту	Підвищення професійного рівня персоналу, стабільність кадрового складу
Соціальна відкритість і комунікація	Розвиток комунікаційних платформ, публічної звітності, зворотного зв'язку	Підвищення прозорості діяльності та громадської підтримки
Управлінська інноваційність	Використання методів аналітики даних, оцінки KPI, впровадження управління за результатами	Збільшення ефективності рішень, оптимізація ресурсів

Розглянуті стратегічні напрями утворюють багаторівневу систему розвитку, де кожен компонент підсилює інші, створюючи синергетичний ефект. Так, цифровізація процесів неможлива без підвищення кваліфікації персоналу, а формування якісного сервісу потребує постійного зворотного зв'язку із громадянами та використання аналітичних інструментів. Удосконалення кадрової політики, зокрема через впровадження внутрішніх систем мотивації, сприяє підвищенню продуктивності праці, тоді як інноваційні методи управління дозволяють приймати більш точні рішення на основі фактичних даних.

Важливим завданням для ГУ ПФУ у Київській області є створення системи стратегічного моніторингу, що дає змогу оперативно відстежувати результати реалізації заходів та оцінювати їх ефективність. До такої системи

доцільно включити ключові показники ефективності (КРІ), серед яких – середній час обробки звернення, рівень задоволеності клієнтів, частка електронних звернень, кількість повторних заяв, ефективність кадрової підготовки тощо. Регулярна оцінка цих показників має стати основою для прийняття управлінських рішень і планування подальших удосконалень.

Стратегічна модель розвитку пенсійного обслуговування повинна також враховувати тенденції цифрового переходу державного сектору. Впровадження таких інструментів, як електронні кабінети, автоматизовані бази персоніфікованих даних, системи інтеграції з іншими державними реєстрами, значно скоротить бюрократичні бар'єри та підвищить оперативність обслуговування громадян. Одночасно з цим необхідно забезпечити належний рівень захисту персональних даних, дотримання етичних стандартів обробки інформації та підвищення цифрової культури як серед працівників, так і серед користувачів [56, с.67].

Таким чином, підвищення ефективності ГУ ПФУ у Київській області потребує комплексної реалізації взаємопов'язаних стратегій, що об'єднують управлінські, технологічні та кадрові ресурси. Формування гнучкої, адаптивної та клієнтоорієнтованої системи пенсійного обслуговування забезпечить її стійкість до зовнішніх викликів і відповідність сучасним стандартам державного управління. Реалізація запропонованих моделей та стратегій сприятиме підвищенню довіри громадян, зміцненню соціальної стабільності регіону та формуванню позитивного іміджу державної установи як сучасної, прозорої та ефективної структури.

### **3.2 Практичні пропозиції щодо оптимізації роботи Головного управління Пенсійного фонду України у Київській області**

Оптимізація діяльності Головного управління Пенсійного фонду України у Київській області є важливою умовою підвищення ефективності функціонування всієї системи соціального забезпечення в регіоні. На сучасному етапі розвитку державного управління особливої актуальності

набуває питання переходу від переважно адміністративно-розпорядчих методів роботи до інноваційно-сервісної моделі, у якій ключову роль відіграє якість обслуговування громадян, оперативність рішень та економне використання бюджетних ресурсів. Практична оптимізація роботи ГУ ПФУ має здійснюватися на основі системного підходу, що поєднує управлінські, кадрові, технологічні та комунікаційні компоненти в єдину ефективну систему [10, с.89].

Однією з базових передумов підвищення результативності діяльності Пенсійного фонду є модернізація внутрішніх організаційних процесів. Сьогодні частина операцій з обробки документів, перевірки даних, здійснення нарахувань чи коригувань пенсійного забезпечення залишається частково ручною або потребує дублювання у кількох інформаційних базах. Це призводить до перевитрати часу працівників і збільшує ризик помилок. Тому доцільно запровадити у ГУ ПФУ Київської області інтегровану інформаційно-аналітичну платформу, яка б об'єднувала бази даних страхувальників, пенсіонерів і внутрішніх реєстрів державних органів. Таке рішення не лише скоротить кількість операцій, але й підвищить точність обчислень, забезпечивши узгодженість усіх процедур обліку, нарахування та контролю.

Важливим напрямом є також вдосконалення структури управління, де значна частина функцій може бути делегована на рівень територіальних підрозділів, за умови одночасного посилення контролю та координації з боку обласного управління. Це дозволить скоротити бюрократичні ланки, зробити прийняття рішень більш оперативним та гнучким. З іншого боку, необхідно забезпечити рівномірний розподіл навантаження між різними територіальними офісами, що сприятиме зменшенню перевантаженості центрального апарату. У цьому контексті доцільно створити спеціалізовані функціональні центри обробки даних, які б концентрували рутинні технічні процеси та звільняли персонал фронт-офісів для безпосереднього обслуговування громадян [17, с.44].

Важливою складовою оптимізації є покращення кадрової політики. Для забезпечення стабільності роботи та підвищення професійного рівня персоналу необхідно реалізувати програми безперервного навчання, що охоплюватимуть як технічні навички роботи з інформаційними системами, так і розвиток комунікативних та етичних компетентностей. Формування корпоративної культури сервісної орієнтації, у якій клієнт розглядається як головна цінність діяльності, стане основою для довгострокового підвищення якості послуг.

В умовах зростання ролі цифрових технологій особливе значення має розширення дистанційних форм обслуговування. Практична оптимізація передбачає запровадження комплексної системи електронного документообігу, електронної ідентифікації клієнтів, а також сервісів попереднього запису, онлайн-консультацій і відстеження статусу звернення в режимі реального часу. Такий підхід не лише зменшить навантаження на фронт-офіси, а й забезпечить комфортність користування послугами для громадян, особливо тих, хто проживає у віддалених населених пунктах Київської області.

Таблиця 3.3

**Напрями практичної оптимізації діяльності Головного управління Пенсійного фонду України у Київській області [24, с.71]**

Напрямок удосконалення	Зміст оптимізаційного заходу	Очікуваний ефект
Інформаційна інтеграція	Створення єдиної платформи даних між державними структурами	Скорочення дублювання інформації, зменшення кількості помилок
Організаційна перебудова	Делегування функцій територіальним офісам, створення центрів обробки даних	Підвищення швидкості прийняття рішень, рівномірне навантаження
Цифровізація обслуговування	Розширення дистанційних сервісів, електронного документообігу	Підвищення доступності послуг, зменшення черг
Кадровий розвиток	Системне навчання працівників, удосконалення мотивації	Підвищення професіоналізму, стабільність персоналу
Управлінська аналітика	Впровадження системи оцінки результативності (KPI)	Підвищення контролю за ефективністю діяльності

У процесі впровадження зазначених напрямів важливо забезпечити цілісність і послідовність дій, адже ефективна оптимізація неможлива без комплексного бачення розвитку установи. Синергія між цифровими технологіями, організаційними реформами та кадровими стратегіями формує основу сталого розвитку Пенсійного фонду [47, с.25].

Особливу увагу слід приділити удосконаленню системи моніторингу якості обслуговування. Для цього необхідно створити інтегровану панель показників ефективності, що дозволить аналізувати динаміку основних параметрів у режимі реального часу: середній час обробки заяв, відсоток своєчасних виплат, рівень задоволеності клієнтів, кількість скарг тощо. Такі інструменти дадуть змогу керівництву ГУ ПФУ приймати своєчасні рішення на основі фактичних даних, підвищуючи обґрунтованість управлінських дій.

Важливим практичним кроком є запровадження системи клієнтської аналітики, що дає змогу сегментувати звернення громадян за типом, віковою групою, соціальним статусом чи частотою запитів. Це дозволить формувати більш адресні рішення, прогнозувати навантаження на підрозділи, планувати кадрові ресурси і вдосконалювати комунікацію з громадянами.

Таблиця 3.4

**Практичні ініціативи щодо вдосконалення процесів обслуговування пенсіонерів у Київській області [31, с.59]**

Ініціатива	Опис змісту	Очікуваний результат
Впровадження системи онлайн-відстеження заяв	Можливість громадян перевіряти статус звернення в особистому кабінеті	Зменшення навантаження на працівників, підвищення прозорості
Мобільні консультаційні групи	Виїзні прийоми фахівців у віддалених громадах	Підвищення доступності послуг, скорочення скарг
Автоматизація контролю за виплатами	Використання алгоритмів перевірки коректності розрахунків	Зменшення помилок, підвищення своєчасності виплат
Освітньо-інформаційні кампанії	Проведення тренінгів з цифрової грамотності для пенсіонерів	Зростання рівня використання онлайн-сервісів
Програма внутрішньої мотивації персоналу	Запровадження бонусної системи та нематеріальних стимулів	Підвищення продуктивності праці та задоволеності співробітників

Практичні ініціативи, подані в таблиці 3.4, відображають реальні напрями підвищення ефективності сервісної роботи, адаптовані до потреб населення Київської області. Їх реалізація дозволить суттєво покращити взаємодію між громадянами та Пенсійним фондом, зміцнити репутацію установи й сформувати довіру до державних соціальних сервісів.

Особливо значущим напрямом є розвиток партнерської взаємодії з органами місцевого самоврядування, центрами надання адміністративних послуг, громадськими організаціями та банківськими установами. Спільні інформаційні кампанії, взаємна інтеграція електронних платформ і координація дій під час обслуговування населення дадуть змогу створити єдину екосистему пенсійних сервісів у регіоні.

Таким чином, запропоновані практичні заходи спрямовані на створення сучасної, клієнтоорієнтованої, технологічно оснащеної та кадрово мотивованої структури Пенсійного фонду України у Київській області. Вони є не лише кроком до підвищення ефективності управління, а й передумовою для формування довгострокової стратегії розвитку, яка забезпечить стабільність, відкритість і якість соціального обслуговування населення.

### **3.3. Рекомендації щодо впровадження інновацій та розвитку системи надання пенсійних послуг**

Сучасна трансформація державного управління передбачає переосмислення функцій органів соціального захисту, зокрема Пенсійного фонду України, який поступово перетворюється на клієнтоорієнтовану сервісну інституцію. Це потребує не лише підвищення ефективності управління на рівні окремих підрозділів, а й формування інноваційного середовища, де цифрові рішення, автоматизація, аналітика даних і нові підходи до організації праці створюють якісно нову модель взаємодії між громадянином і державою. У межах цього контексту Головне управління Пенсійного фонду України у Київській області розглядається як один із регіональних лідерів у впровадженні електронних сервісів, модернізації

клієнтського обслуговування та оптимізації внутрішніх процесів. Проте, незважаючи на досягнутий прогрес, актуальною залишається проблема системного впровадження інновацій, здатних не лише підвищити швидкість і зручність отримання пенсійних послуг, а й створити умови для їх подальшого сталого розвитку.

Інноваційна стратегія розвитку системи надання пенсійних послуг у Київській області має ґрунтуватися на принципах відкритості, цифрової інтеграції, партнерства з громадами та орієнтації на потреби користувача. Впровадження нових технологій не повинно обмежуватись лише оцифруванням існуючих процедур; воно має сприяти появі нової логіки обслуговування, де головним показником ефективності є задоволеність клієнта, прозорість процесів, доступність сервісів і зниження адміністративних бар'єрів. Для цього важливо поєднати технологічні та управлінські інновації: автоматизацію операційної діяльності з одночасним реформуванням організаційної культури, підготовкою кадрів нового типу, формуванням цифрових компетентностей і мотиваційних механізмів [39, с.66].

Особливу роль у впровадженні інновацій відіграє розбудова єдиної цифрової екосистеми Пенсійного фонду, що передбачає інтеграцію баз даних, аналітичних модулів і електронних платформ з іншими державними інформаційними системами. Така інтеграція дозволяє створити «єдине вікно» для отримання пенсійних послуг, де громадянин може подати заяву, перевірити статус свого звернення, отримати консультацію або документи без необхідності відвідувати установу фізично. Головне управління Пенсійного фонду у Київській області вже має базові напрацювання в цьому напрямі – функціонує портал електронних послуг, впроваджено систему «електронної пенсійної справи» та дистанційної верифікації документів. Проте для повноцінного розвитку системи необхідно поглибити автоматизацію процесів на основі аналітики великих даних, машинного навчання та інтелектуального моніторингу звернень.

**Інноваційні напрями розвитку системи надання пенсійних послуг у Київській області [29, с.66]**

Напрямок інновацій	Зміст інновації	Очікувані результати
Цифрова трансформація обліку	Перехід до інтегрованої системи даних із використанням технологій big data та хмарних рішень	Підвищення точності розрахунків, скорочення часу обробки заяв, мінімізація помилок
Електронне пенсійне консультування	Впровадження онлайн-чатів, відеозв'язку з консультантами, AI-ботів для попередніх консультацій	Зменшення навантаження на спеціалістів, зростання задоволеності громадян
Інтелектуальний моніторинг звернень	Використання алгоритмів машинного навчання для аналізу скарг і прогнозування навантаження	Підвищення якості реагування, попередження проблемних ситуацій
Сервісна оптимізація	Стандартизація процесів надання послуг за принципом «єдиного клієнта»	Забезпечення однакової якості сервісу у всіх відділеннях
Соціальне партнерство	Співпраця з громадами, центрами адмінпослуг і волонтерами	Розширення доступу до послуг у сільських громадах
Освітні інновації	Програми підвищення цифрової грамотності персоналу та пенсіонерів	Зростання ефективності комунікації та довіри до системи

Запровадження зазначених інноваційних напрямів формує підґрунтя для модернізації моделі управління пенсійним обслуговуванням. По суті, це перехід від адміністративного підходу до клієнтоцентричного, у якому управління базується на даних, а рішення ухвалюються з урахуванням реальних потреб громадян. Головне управління Пенсійного фонду у Київській області може стати пілотною платформою для апробації таких підходів, що дозволить масштабувати успішні рішення на інші регіони України. Одним із перспективних напрямів є створення регіонального аналітичного центру ПФУ, який би узагальнював інформацію про звернення, скарги, потреби та поведінку користувачів сервісів і на цій основі формував управлінські рекомендації для керівництва [41, с.47].

Іншим важливим аспектом розвитку є підвищення довіри до цифрових сервісів. Частина пенсіонерів, особливо старшого віку, має психологічні бар'єри у використанні онлайн-інструментів. Тому впровадження інновацій

має супроводжуватись інформаційно-роз'яснювальними кампаніями, навчальними ініціативами, створенням мобільних консультативних груп, які б допомагали громадянам користуватися електронними сервісами на практиці. Це не лише підвищить рівень цифрової грамотності населення, а й сприятиме розширенню електронної взаємодії між Пенсійним фондом і громадянами, що є ключовою умовою успішної диджиталізації.

Значна увага має приділятися управлінським інноваціям. Мова йде про формування ефективної моделі мотивації персоналу, яка б базувалася не лише на матеріальних заохоченнях, а й на професійній самореалізації, розвитку компетенцій, створенні командної атмосфери та розподілі відповідальності. Сучасні управлінські моделі передбачають децентралізацію прийняття рішень, коли територіальні підрозділи мають автономію у впровадженні сервісних рішень, але при цьому дотримуються єдиних стандартів якості. Такий підхід стимулює ініціативність, гнучкість і здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища [50, с.95].

Удосконалення системи управління також має базуватись на принципах KPI-контролю. Визначення ключових показників ефективності для кожного працівника або підрозділу дозволить об'єктивно оцінювати результати діяльності, підвищити відповідальність і прозорість. Для цього доцільно розробити цифровий інструмент моніторингу KPI.

Таблиця 3.6

**Очікуваний ефект від впровадження інноваційних рішень у роботі ГУ ПФУ у Київській області [54, с.39]**

Показник	Поточний рівень (2024 р.)	Очікуваний рівень (2026 р.)	Прогнозований ефект
Частка електронних звернень, %	35–40	65–70	Зростання цифрової активності населення
Середній час обробки заяви, днів	6–10	2–4	Підвищення швидкості надання послуг
Рівень задоволеності клієнтів, %	80–82	90–92	Підвищення довіри до системи ПФУ
Кількість помилок у даних, %	1,2	0,3	Зменшення ризику неточностей і дублювання

Частка дистанційних консультацій, %	20	50	Розвантаження офлайн-підрозділів
Рівень кадрової продуктивності, %	100 (база)	125	Зростання ефективності праці персоналу

Розвиток системи надання пенсійних послуг потребує системного фінансового забезпечення інновацій. ГУ ПФУ у Київській області може використовувати комбінацію бюджетного та грантового фінансування, а також співпрацю з міжнародними партнерами – Світовим банком, ПРООН, ЄС – які вже підтримують цифрові реформи у сфері соціальної політики. Залучення грантових коштів дає змогу оновити матеріально-технічну базу, закупити сучасне обладнання, модернізувати програмне забезпечення, забезпечити навчання персоналу без навантаження на державний бюджет. Крім того, важливо розвивати механізми державно-приватного партнерства, коли ІТ-компанії або банки можуть брати участь у розробці й тестуванні сервісів на базі пілотних проєктів.

У перспективі система надання пенсійних послуг у Київській області має стати частиною ширшої концепції «цифрового громадянина», де всі соціальні послуги – від субсидій до страхування – будуть доступні через єдиний персональний кабінет. Така інтеграція забезпечить взаємодію між різними рівнями соціальної політики, мінімізує дублювання функцій і створить умови для інтелектуальної аналітики соціальних процесів. Київська область може відіграти роль пілотного регіону, який тестує інноваційні рішення перед їх національним масштабуванням.

Підсумовуючи, слід зазначити, що успішне впровадження інновацій у діяльність Пенсійного фонду України можливе лише за умови системного підходу, який поєднує цифрову трансформацію, модернізацію управління, розвиток персоналу й активну комунікацію з громадянами. Це потребує не лише технічних змін, а й культурної трансформації організації, де інновації стають частиною щоденної практики, а не одноразовим проєктом. Таким чином, реалізація запропонованих заходів дозволить сформувати ефективну, відкриту та клієнтоцентричну систему пенсійного обслуговування, яка

відповідатиме сучасним європейським стандартам і сприятиме зміцненню соціальної стабільності в регіоні.

### **Висновки до розділу 3**

У результаті проведеного дослідження встановлено, що вдосконалення системи надання пенсійних послуг Головним управлінням Пенсійного фонду України у Київській області має ґрунтуватися на комплексному підході, який поєднує організаційні, технологічні та управлінські інновації. Аналіз існуючих процесів засвідчив, що основними напрямками модернізації є цифрова трансформація, автоматизація процедур, оптимізація роботи персоналу, розвиток електронних сервісів і формування клієнтоорієнтованої моделі обслуговування. Запропонована в роботі модель удосконалення системи пенсійного обслуговування передбачає інтеграцію інформаційних ресурсів, впровадження інтелектуального моніторингу звернень, використання КРІ-орієнтованого управління персоналом та розширення дистанційних каналів взаємодії з громадянами, що забезпечує підвищення оперативності обробки звернень, зменшення адміністративних бар'єрів, розширення доступу до послуг і стабільність управлінських процесів.

Отже, запропоновані у розділі моделі, стратегії та практичні рекомендації спрямовані на створення ефективної, прозорої та сучасної системи пенсійного обслуговування, здатної відповідати потребам громадян у цифрову епоху. Практичні рекомендації охоплюють впровадження онлайн-відстеження заяв, розвиток мобільних консультаційних груп, автоматизацію контролю за виплатами, реалізацію освітньо-інформаційних програм для населення та удосконалення системи мотивації персоналу, що в сукупності сприятиме підвищенню якості сервісу та результативності діяльності ГУ ПФУ.

## ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Розглянуто сутність публічних послуг як інструменту реалізації державної соціальної політики. Показано, що пенсійні послуги – це система правових, організаційних та інформаційних дій, спрямованих на забезпечення громадян пенсійними виплатами. Здійснено класифікацію таких послуг за критеріями форми надання, суб'єктів реалізації та рівня цифровізації, що дозволяє краще зрозуміти структуру функціонування сучасного Пенсійного фонду.

Досліджено практики розвинених країн ЄС, зокрема Німеччини, Швеції, Польщі, щодо впровадження електронних пенсійних сервісів і клієнтоорієнтованих моделей управління. Визначено, що ключовим чинником ефективності є цифрова інтеграція, автоматизація облікових процесів і розвиток багаторівневої комунікації з населенням. Зроблено висновок про необхідність адаптації цих підходів в Україні з урахуванням національної специфіки.

Виявлено основні проблеми – недостатню автоматизацію процесів, кадровий дефіцит, складність процедур і низьку швидкість обробки звернень. Окреслено тенденції переходу до цифрової моделі управління, створення електронних сервісів і розширення дистанційного обслуговування. Зазначено, що поступова цифровізація забезпечує підвищення прозорості та ефективності роботи ПФУ.

У ході проведеного аналізу встановлено, що діяльність Головного управління Пенсійного фонду України у Київській області протягом 2022–2024 років характеризується загальною стабільністю ключових показників за одночасного підвищення рівня цифровізації та ефективності надання послуг. Кількість пенсіонерів, що перебували на обліку, скоротилася з 560 тис. осіб у 2022 році до 538 тис. осіб у 2024 році, водночас середній розмір призначеної пенсії зріс з 5200 грн до 5789 грн, а обсяг фактично виплачених пенсій збільшився з 34 944,0 млн грн до 37 373,8 млн грн на рік. Частка пенсій,

виплачених вчасно, у 2024 році досягла близько 90 %, що свідчить про підвищення фінансової дисципліни та організаційної спроможності установи.

Важливі зрушення зафіксовано у сфері цифровізації: частка звернень, оброблених через електронні сервіси, зростає з 18 % у 2022 році до 35–40 % у 2024 році, що підтверджує ефективність розвитку дистанційних каналів обслуговування. Середній час обробки стандартної заяви скоротився з 10–14 днів у 2022 році до 6–10 днів у 2024 році, а рівень скарг зменшився з 12–18 до 8–12 на 1000 звернень, що безпосередньо відображає зростання якості надання послуг і рівня задоволеності громадян. Одночасно відбулося скорочення чисельності персоналу з орієнтовно 1,35 тис. до 1,2 тис. осіб та зменшення кількості територіальних підрозділів із 78 до близько 68, що свідчить про оптимізацію управлінської структури та перехід до більш технологічних форматів роботи.

Разом із позитивними змінами виявлено і проблемні аспекти функціонування, зокрема нерівномірний доступ громадян до онлайн-послуг, кадровий дефіцит у частині кваліфікованих спеціалістів, а також потребу в оновленні матеріально-технічної бази окремих підрозділів. Таким чином, система надання пенсійних послуг у Київській області загалом демонструє позитивну динаміку розвитку, однак потребує подальшого вдосконалення методичних підходів до управління якістю сервісу, автоматизації внутрішніх процесів, розширення електронних сервісів та розвитку людського потенціалу. Запровадження інноваційних управлінських практик і стандартів клієнтоорієнтованості сприятиме подальшому підвищенню результативності роботи ГУ ПФУ у Київській області та зміцненню довіри населення до системи державного пенсійного забезпечення.

У результаті проведеного дослідження встановлено, що вдосконалення системи надання пенсійних послуг Головним управлінням Пенсійного фонду України у Київській області має ґрунтуватися на комплексному підході, який поєднує організаційні, технологічні та управлінські інновації. Аналіз існуючих процесів засвідчив, що основними напрямками модернізації є

цифрова трансформація, автоматизація процедур, оптимізація роботи персоналу, розвиток електронних сервісів і формування клієнтоорієнтованої моделі обслуговування. Запропонована в роботі модель удосконалення системи пенсійного обслуговування передбачає інтеграцію інформаційних ресурсів, впровадження інтелектуального моніторингу звернень, використання КРІ-орієнтованого управління персоналом та розширення дистанційних каналів взаємодії з громадянами, що забезпечує підвищення оперативності обробки звернень, зменшення адміністративних бар'єрів, розширення доступу до послуг і стабільність управлінських процесів.

Отже, запропоновані у розділі моделі, стратегії та практичні рекомендації спрямовані на створення ефективної, прозорої та сучасної системи пенсійного обслуговування, здатної відповідати потребам громадян у цифрову епоху. Практичні рекомендації охоплюють впровадження онлайн-відстеження заяв, розвиток мобільних консультаційних груп, автоматизацію контролю за виплатами, реалізацію освітньо-інформаційних програм для населення та удосконалення системи мотивації персоналу, що в сукупності сприятиме підвищенню якості сервісу та результативності діяльності ГУ ПФУ.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андріїв В. В. Пенсійне забезпечення у солідарному рівні загальнообов'язкового державного пенсійного страхування : монографія. 2020. URL: [https://univd.edu.ua/general/publishing/konf/03\\_11\\_2017/pdf/119.pdf](https://univd.edu.ua/general/publishing/konf/03_11_2017/pdf/119.pdf)
2. Безпаленко О. В. Економічні та соціальні індикатори солідарного пенсійного страхування в Україні. Київ: НАСВ, 2021. URL: <https://elar.navs.edu.ua/items/47a8d78c-18fd-4c03-ae5e-29e795e28214> (дата звернення: 06.11.2025)
3. Бойко Т. Г. Розвиток системи публічних сервісів Пенсійного фонду України в умовах цифрової трансформації. *Економічний простір*. 2023. № 184. С. 123–133. URL: <https://economicspace.com/>
4. Валчук О. Електронні сервіси в системі публічного управління соціальним страхуванням в Україні. *Публічне адміністрування & місцеве самоврядування*. 2020. С. 98-107.
5. Вдовіна І. О., Славкова А. А. Пенсійне забезпечення: зарубіжний досвід та можливості його адаптації в Україні. 2024. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/240132e5-0b81-440b-960b-f90201647dc9> (дата звернення: 06.11.2025)
6. Про електронні довірчі послуги. Закон України від 5 жовтня 2017 р. № 2155-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19>
7. Вінниченко С. Методичні підходи до управління соціальними виплатами: досвід України. *Соціальна політика та соціальна робота*. 2022. С. 45-56.
8. Войналович І. Сучасний стан і вектори розвитку пенсійного забезпечення в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4308> (дата звернення: 06.11.2025)

9. Головне управління Пенсійного фонду України у Київській області. Офіційна статистика діяльності за 2022–2024 роки. URL: <https://www.pfu.gov.ua/kyivska/>
10. Гончар П. М. Оптимізація внутрішніх процесів обслуговування у державних установах: досвід пенсійних фондів. *Адміністративне право та процес*. 2022. № 2. С. 89-99.
11. Гриненко А. М., Коваль О. В. Удосконалення сервісного обслуговування громадян у пенсійній системі України. *Економіка та держава*. 2023. № 12. С. 44–50. URL: <https://economy.in.ua/?op=1&z=6318>
12. Данилова Є. Накопичувальне пенсійне страхування – запорука забезпеченої старості громадян України. 2024. URL: <https://ir.nmu.org.ua/entities/publication/5d1eac60-5eb9-43cc-8912-8097c3a95c7e>  
(дата звернення: 06.11.2025)
13. Державна служба статистики України. Соціальний захист населення України у 2020 році. Київ : Держстат, 2021. 152 с.
14. Дорошенко Н. М. Цифровізація державних соціальних послуг в Україні: стан і перспективи. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2022. № 4. С. 97–105. URL: <https://www.dridu.dp.ua/>
15. Доценко І. Система пенсійного забезпечення в Україні: сучасні тенденції та перспективи розвитку. *Herald of Khmelnytskyi NU. Economic sciences*. 2025. № 1. URL: <https://heraldes.khmnmu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1447>  
(дата звернення: 06.11.2025)
16. Про загальнообов’язкове державне пенсійне страхування : Закон України від 9 липня 2003 р. № 1058-IV (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1058-15>
17. Захарченко Л. Розвиток дистанційного обслуговування пенсіонерів: концепції та реалізація. *Соціальні технології*. 2023. № 1. С. 44-55.

18. Зварич О. І., Волошин В. В. Аналіз стану недержавного пенсійного страхування в Україні. *Бізнес-Інформ*. 2024. № 8. С. 237-251. DOI:10.32983/2222-4459-2024-8-237. [business-inform.net](https://business-inform.net)
19. Звіт про діяльність Пенсійний фонд України за 2022 рік. Київ : ПФУ, 2023. 48 с.
20. Зеленко Н., Зеленко В. М. Пенсійне забезпечення військовослужбовців у США: уроки для України. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 1(80). URL: <https://koha.tntu.edu.ua/bib/353151> (дата звернення: 06.11.2025)
21. Про схвалення Концепції цифрової трансформації соціальної сфери України : розпорядження Кабінету Міністрів України від 3 лютого 2021 р. № 112-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-shvalennya-koncepciyi-cifrovoyi-transformaciyi-socialnoyi-sferi-ukrayini>
22. Калюга Є., Пабат В., Витвицька О., Шпак Н., Срока В. Організаційна та методична системи пенсійного забезпечення країни та шляхи їх удосконалення. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*. 2022. № 46 (т. 5). URL: <https://fkf.net.ua/index.php/fkd/article/view/3893> (дата звернення: 06.11.2025)
23. Кей Л. І., Смирнов Ю. В. Проблеми кадрового забезпечення системи пенсійного забезпечення в Україні. *Публічна адміністрація і менеджмент*. 2023. № 1. С. 23-34.
24. Коваль О. Моніторинг показників ефективності діяльності у сфері соціальних виплат. *Фінанси і кредит*. 2021. № 6. С. 71-80.
25. Козак І. Стратегічні підходи до цифрової трансформації соціальних виплат в Україні. *Держава і регіони*. 2022. № 4. С. 56-68.
26. Копилюк О. І., Музичка О. М. Організаційно-економічний підхід до впровадження системи загальнообов'язкового державного пенсійного страхування. *Вісник ЛТТЕУ. Економічні науки*. 2025. № 82. URL: <https://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1928> (дата звернення: 06.11.2025).

27. Коренюк Л. В. Витрати на пенсійне страхування в Україні у вимірі соціальної відповідальності держави. Київ : КНЕУ ім. В. Гетьмана, 2024. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/9dc75a9c-ecb6-495d-b48d-b5b41a016e57> (дата звернення: 06.11.2025)
28. Лепетан І. Сучасні тенденції недержавного пенсійного страхування: аналіз та перспективи для українських підприємств. Вінниця : ВНАУ, 2024. URL: <https://aab-economics.kmf.uz.ua/aabe/article/view/208> (дата звернення: 06.11.2025)
29. Литвин І. Г. Інноваційні технології у соціальному управлінні: імплементація в пенсійній сфері України. *Соціальні інновації*. 2022. № 3. С. 66-79.
30. Мельник Т. А., Коцюрба О. Ю. Сучасний стан пенсійного страхування в Україні. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2023. № 10 (43). С. 194-202. URL: <https://economics.kntu.kr.ua/pdf/10%2843%29/21.pdf> URL: [economics.kntu.kr.ua](https://economics.kntu.kr.ua)(дата звернення: 10.11.2025).
31. Мироненко Т. Інформаційні системи автоматизованої перевірки пенсійних справ. *Інформаційні технології та управління*. 2024. Том 13, № 1. С. 59-70.
32. Міністерство соціальної політики України. Соціальний звіт про стан пенсійного забезпечення в Україні у 2022–2024 рр. Київ : Мінсоцполітики, 2024. 58 с. URL: <https://www.msp.gov.ua/>
33. Мірошник Р., Біська К. Проблеми впровадження пенсійного страхування в Україні. *Економіка та суспільство*, 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2249> (дата звернення: 06.11.2025)
34. Ніжник Н. Р. Діджиталізація пенсійних послуг: стан, проблеми, перспективи. *Державне управління: удосконалення, розвиток*, 2022, № 30. URL: <https://duud.livejournal.com/> (дата звернення: 06.11.2025)

35. Ніколаєнко І. О. Оцінка ефективності діяльності органів Пенсійного фонду України у контексті соціальної політики. *Вісник економічної науки України*. 2024. № 1. С. 78–83. URL: <https://venu-journal.org.ua/>

36. Оларчик С. В. Специфіка пенсійного забезпечення окремих категорій громадян в Україні : кваліф. роб. на здоб. освіт. ступ. магістр за спеціальністю 6.232.00.00 «Соціальне забезпечення». Львів, 2024. 80 с. URL: <https://ena.lpnu.ua/items/d9d3ddee-fd52-40e2-8146-fd81f8e96210> (дата звернення: 06.11.2025)

37. Ольшанський М. «Повільна» цифровізація пенсійних послуг: причини та наслідки. *Економіка праці та соціальна політика*. 2024. № 1. С. 11-22.

38. ООН. World Social Report 2023 – Leaving No One Behind in an Ageing World. New York : United Nations, 2023. 290 p. URL: <https://www.un.org/development/desa/dspd/world-social-report/2023.html>

39. Орлов А. Розбудова цифрової екосистеми державних послуг: кейс Пенсійного фонду України. *Цифрове урядування*. 2024. № 2. С. 13-27.

40. Островський І. А., Можайкіна Н. В. Реформування пенсійних систем і проблеми справедливості: міжнародний досвід. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/4051/3981/> (дата звернення: 06.11.2025)

41. Павленко О. AI-рішення для обробки звернень в пенсійній системі. *Інтелектуальні системи управління*. 2023. № 1. С. 47-58.

42. Пенсійний фонд України. Звіт про впровадження електронних сервісів у пенсійній сфері (2022–2024 рр.) Київ : ПФУ, 2024. 43 с. URL: <https://www.pfu.gov.ua/news/e-services-report>

43. Пенсійний фонд України. Річний звіт Пенсійного фонду України за 2022 рік. Київ : Пенсійний фонд України, 2023. 92 с. URL: <https://www.pfu.gov.ua/>

44. Пенсійний фонд України. Річний звіт Пенсійного фонду України за 2023 рік. Київ : Пенсійний фонд України, 2024. 105 с. URL: <https://www.pfu.gov.ua/>
45. Петрова Н. С., Воронін Д. О. Моделі управління якістю у сфері державних соціальних послуг. *Управління персоналом: теорія і практика*. 2021. № 3. С. 77-88.
46. Петруха С. В. Реформування системи пенсійного забезпечення в Україні. *Вчені записки університету «КРОК»*. 2021. № 2. С. 112-120.
47. Савченко Ю. Сервісна орієнтація державних установ: імплементація в системі пенсійного обслуговування. *Публічне управління: теорія і практика*. 2023. № 4. С. 25-38.
48. Савчук О. П. Демографічні виклики пенсійної системи України: аналіз та шляхи подолання. *Соціальна політика і соціальна держава*. 2024, № 2. URL: [https://spisd.edu.ua/pdf/2024\\_2/](https://spisd.edu.ua/pdf/2024_2/) (дата звернення: 06.11.2025)
49. Сидоренко О. Формування «єдиного вікна» у системі пенсійного забезпечення: практика та перспективи. *Публічне управління та адміністрування*. 2023. № 2. С. 34-47.
50. Татаренко Н. Мотивування персоналу державних соціальних служб у період трансформації сервісу. *Кадрове управління*. 2021. № 5. С. 95-106.
51. Ткаченко О. В. Соціальна справедливість і сталий розвиток пенсійної системи України. *Фінанси України*. 2023. № 7. С. 11–23. URL: <https://finukr.org.ua/>
52. Федірко Н. Цифровий соціальний захист в Україні. *Соціально-трудова відносина: теорія і практика*. 2022. Том 12, № 1. С. 67-78.
53. Христенко В. І. Проектування процесів обслуговування в системі Пенсійного фонду України. *Соціально-економічні дослідження*. 2021. № 5. С. 101-114.

54. Чумак Л. Партнерство державного сектору з громадськістю у сфері соціальних сервісів: практики та перспективи. *Громадське управління*. 2023. № 2. С. 39-52.

55. Iiboshi H., Ozaki D. The Impact of the Social Security Reforms on Welfare: Who benefits and Who loses across Generations, Gender, and Employment Type? 2022. URL: <https://arxiv.org/abs/2205.08042> (дата звернення: 06.11.2025)

56. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). Safeguarding the sustainability of the Ukrainian pension system. Paris : OECD, 2024. 67 p.

57. Tretiak K. Ефективне запровадження зарубіжного досвіду недержавного пенсійного страхування в Україні. *Scientific Notes*, 2020. URL: <https://vz.kneu.ua/archive/2020/21.20?> (дата звернення: 06.11.2025)