

# КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

бакалавр

---

(назва освітнього ступеня)

на тему: Впровадження нових інструментів електронного урядування в діяльність публічної установи, на прикладі Головного управління Пенсійного фонду України в Тернопільській області

---

Виконав(ла): студент(ка) IV курсу, групи БА-41  
спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування

---

(шифр і назва спеціальності)

\_\_\_\_\_ Баюс Л.А.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник \_\_\_\_\_ Галушак О.Я.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Нормоконтроль \_\_\_\_\_ Мосій О.Б.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ Сороківська О.А.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Рецензент \_\_\_\_\_ Вовк І.П.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

**Міністерство освіти і науки України**  
**Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя**

---

Факультет — економіки та менеджменту  
(повна назва факультету)

Кафедра — менеджменту та адміністрування  
(повна назва кафедри)

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри

(підпис)

«    »

(прізвище та ініціали)

2026р.

**ЗАВДАННЯ**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

на здобуття освітнього ступеня бакалавра  
(назва освітнього ступеня)

за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»  
(шифр і назва спеціальності)

студенту Баюс Лілія Андріївна  
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Впровадження нових інструментів електронного урядування в діяльність Публічної установи, на прикладі Пенсійного фонду України в Тернопільській області

---

Керівник роботи Галушак Ольга Ярополківна, канд. екон. наук, доцент  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені наказом ректора від «22» січня 2026 року № 4/9-50

2. Термін подання студентом завершеної роботи 8 червня 2026 р.

3. Вихідні дані до роботи організаційна структура управління установи, веб-портал електронних послуг ПФУ, аналітичні записки про підсумки робіт 2020-2025 рр., постанови та нормативні акти, положення установи

---

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

Вступ. Розділ 1 Теоретичні засади та сучасний стан розвитку електронного урядування в Україні. Розділ 2 Аналіз діяльності Головного управління Пенсійного фонду України в Тернопільській області. Розділ 3 Залучення в діяльність Головного управління Пенсійного фонду України в Тернопільській області нових інструментів електронного урядування. Розділ 4 Безпека життєдіяльності, охорона праці. Висновки

---

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, слайдів)

Способи отримання послуг, які надаються органами ПФУ; Структура окремих послуг наданих відділами обслуговування громадян (сервісними центрами) ГУ ПФУ в Тернопільській області; Вигляд екрану мобільного додатку ГУ ПФУ; Вигляд порталу всіх електронних послуг ГУ ПФУ; Зміна кількості пенсіонерів на період 2020–2025 рр. (статистичні дані) та 2026-2030 рр. (прогноз) в ГУ ПФУ в Тернопільській області; Динаміка показників користувачів на 2020-2030 рр. ГУ ПФУ в Тернопільській області; Зміна кількості нових онлайн-користувачів на період 2020-2025 рр. (статистичні дані) та 2026-2030 рр. (прогноз) в ГУ ПФУ в Тернопільській області; Тенденції зміни частки онлайн і офлайн споживачів послуг ГУ ПФУ в Тернопільській області на період 2020-2025 рр. (статистичні дані) та 2026-2030 рр. (прогноз); Показники цифрової трансформації на 2025-2030 роки для ГУ ПФУ в Тернопільській області; Зміна кількості військових на період 2020-2025 рр. (статистичні дані) та 2026-2030 років (прогноз) в ГУ ПФУ в Тернопільській області; Вдосконалений інтерфейс порталу електронних послуг ГУ ПФУ в Тернопільській області для військових та ветеранів; Прогнозні показники економічної ефективності роботи ГУ ПФУ в Тернопільській області на період роботи до 2030 року; Соціальний ефект впровадження сервісу на 2025-2030 роки для ГУ ПФУ в Тернопільській області

---



## АНОТАЦІЯ

**Баюс Л.А. Впровадження нових інструментів електронного урядування в діяльність публічної установи, на прикладі Головного управління Пенсійного фонду України в Тернопільській області.**

Кваліфікаційна робота бакалавра: 80 сторінки, 18 рисунків, 13 таблиць, 31 літературних джерел.

**Предмет дослідження** – надання цифрових послуг споживачам.

**Об'єкт дослідження** – інструменти електронного урядування.

**Мета роботи** – розроблення рекомендацій щодо впровадження цифрових сервісів для підвищення ефективності обслуговування.

**Методи дослідження:** аналізу, порівняння, синтезу, спостереження, графічний, статистичний, прогнозування, абстрагування та ін.

Розроблено проектні заходи з удосконалення електронних сервісів, зокрема впровадження гейміфікованого пенсійного трекера та цифрового модуля для військових і ветеранів.

**Ключові слова:** електронне урядування, цифровізація, гейміфікація, електронні послуги, соціальна ефективність.

## SUMMARY

**Baius L.A. Introducing new e-governance tools in the activities of a public institution (case study: Main Department of the Pension Fund of Ukraine in Ternopil Oblast).**

**Bachelor's thesis:** 80 pages, 18 figures, 13 tables, 31 references.

**Subject of investigation** is the provision of digital services to consumers.

**The object of investigation** is a e-governance tools.

**The aim of the work** is to develop recommendations for the implementation of digital services to improve service efficiency.

**Research methods:** analysis, comparison, synthesis, observation, graphical, statistical, forecasting, abstraction, etc.

Project measures have been developed to improve electronic services, in particular the implementation of a gamified pension tracker and a digital module for military personnel and veterans.

**Keywords:** e-governance, digitalization, gamification, e-services, social effectiveness.

## ЗМІСТ

Вступ.....	7
Розділ 1 Теоретичні засади та сучасний стан розвитку електронного урядування в Україні .....	9
1.1 Еволюція та показники розвитку електронного урядування ....	9
1.2 Практика впровадження електронного урядування в Україні та сучасні цифрові ініціативи .....	17
Розділ 2 Аналіз діяльності Головного управління Пенсійного фонду України в Тернопільській області.....	25
2.1 Організаційно-економічна характеристика та аналіз основних показників роботи управління.....	25
2.2 Використання електронних інструментів та цифрових сервісів при наданні послуг у ГУ ПФУ в Тернопільській області.....	36
Розділ 3 Залучення в діяльність Головного управління Пенсійного фонду України в Тернопільській області нових інструментів електронного урядування .....	49
3.1 Інтеграція в портал електронних послуг та мобільний застосунок інноваційного цифрового інструменту – гейміфікованого пенсійного трекера .....	49
3.2 Впровадження на порталі електронних послуг окремого цифрового модуля для військовослужбовців та ветеранів .....	64
Розділ 4 Безпека життєдіяльності, основи охорони праці .....	70
4.1 Порядок надання домедичної допомоги постраждалим при раптовій зупинці серця .....	70
4.2 Вимоги безпеки до робочих місць для виконання робіт.....	73
Висновки.....	76
Бібліографія.....	77

## ВСТУП

**Актуальність теми роботи.** В сучасних умовах трансформації системи публічного управління в Україні особливої актуальності набуває проблема підвищення ефективності надання державних послуг на основі цифрових технологій. Впровадження інструментів електронного урядування є ключовим напрямом модернізації діяльності органів державної влади, зокрема Пенсійного фонду України. Водночас, незважаючи на активний розвиток електронних сервісів, залишається низка проблем: недостатній рівень залученості громадян до використання цифрових послуг, перевантаження офлайн-відділень, обмежена персоналізація сервісів, а також потреба адаптації послуг до специфічних категорій користувачів, зокрема військових і ветеранів. Актуальність теми зумовлена необхідністю пошуку нових підходів до підвищення ефективності функціонування електронних сервісів у системі Пенсійного фонду України. Особливого значення це набуває в умовах демографічних змін та зростання кількості осіб, які потребують соціального захисту, включаючи військовослужбовців і ветеранів. У цьому контексті доцільним є впровадження інноваційних інструментів, таких як гейміфікація та персоналізовані цифрові сервіси, що сприятимуть підвищенню рівня цифрової взаємодії та якості обслуговування.

**Метою роботи** є розроблення та обґрунтування рекомендацій щодо впровадження нових інструментів електронного урядування для підвищення ефективності функціонування Пенсійного фонду України та якості обслуговування різних категорій користувачів.

Виходячи з мети дослідження, передбачається досягнення таких завдань:

- дослідити теоретичні засади електронного урядування та цифровізації публічних послуг;
- проаналізувати діяльність Головного управління Пенсійного фонду України в Тернопільській області та динаміку основних показників за 2020–2025 рр.;
- виявити проблеми функціонування електронних сервісів;

- розробити проектні заходи щодо впровадження гейміфікованого пенсійного трекера та цифрових сервісів для військових і ветеранів;
- здійснити оцінку соціальної, економічної та цифрової ефективності запропонованих заходів.

**Об'єкт дослідження** – елементи електронного урядування.

**Предмет дослідження** – надання цифрових послуг споживачам.

**Методи дослідження:** аналіз, порівняння, синтез, спостереження, графічний, статистичний, прогнозування, абстрагування та ін.

**Практичне значення роботи** полягає у розробленні обґрунтованих пропозицій щодо удосконалення електронних сервісів Пенсійного фонду України, а саме впровадження гейміфікованого пенсійного трекера та спеціалізованого цифрового модуля для військових і ветеранів, що сприятиме підвищенню доступності, якості обслуговування та ефективності функціонування публічної установи.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ

#### 1.1 Еволюція та показники розвитку електронного урядування

У сучасному світі Інтернет став невід'ємною частиною життя багатьох людей, а стрімкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій спонукав органи публічної влади різних країн активно реагувати на ці зміни та застосовувати нові можливості для підвищення ефективності своєї роботи. Поняття електронного урядування та електронної демократії вперше з'явилися у державах із західною правовою моделлю, де ці інститути почали впроваджуватись уже на початку ХХІ століття. Після Революції гідності та зміни політичного курсу України на європейську модель публічного управління в нашій державі активніше порушували питання впровадження механізмів надання публічних послуг громадянам через Інтернет. За останнє десятиліття більшість адміністративних послуг стали доступними онлайн – через комп'ютери чи смартфони. Більше того, упродовж останніх років ці процеси зазнали подальшого вдосконалення. Це поступово породило потребу у детальному вивченні електронного урядування та електронної демократії. Такі дослідження дозволяють краще зрозуміти, як сучасні технології можуть бути використані для покращення системи управління, активізації участі громадян у політичному житті та забезпечення прозорості й відкритості суспільства.

Електронне урядування є ключовим елементом модернізації державного управління в Україні, спрямованим на підвищення ефективності, прозорості та підзвітності роботи органів влади, а також на забезпечення громадян доступом до адміністративних послуг у цифровому форматі.

У наукових джерелах термін "електронне урядування" має різні трактування, проте всі вони сходяться в основному змісті. Наприклад, А. Мацокін визначає е-урядування для органів місцевого самоврядування як спосіб організації їх роботи

завдяки використанню програмно-апаратних засобів та систем локальних інформаційних мереж [1]. Це сприяє забезпеченню відкритості та прозорості діяльності органів, своєчасного й повного доступу громадян до інформації про їхню діяльність, а також полегшує щоденну комунікацію громадян, бізнесу та неурядових організацій із місцевою владою. Інші джерела описують електронне урядування як механізм організації державної влади через локальні інформаційні мережі та сегменти глобальної мережі Інтернет. Такий підхід забезпечує роботу певних державних служб у режимі реального часу та спрощує взаємодію громадян з офіційними установами. Впровадження електронного урядування є одним із ключових чинників розвитку інформаційного суспільства і формування електронної демократії, де кожен громадянин отримує можливість створювати й зберігати знання та інформацію, користуватися ними, обмінюватися та застосовувати технології для розкриття власного потенціалу. Це сприяє як суспільному, так і особистісному розвитку, забезпечує покращення якості життя та формує умови для прозорого й відкритого державного управління [1]. На сьогодні Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України та інші державні органи ухвалили низку нормативно-правових та підзаконних актів, які встановлюють основні принципи розвитку інформаційного суспільства та електронного урядування в Україні. Зокрема, державна політика у сфері електронного документообігу та використання електронних документів регламентована Законом України «Про електронні документи та електронний документообіг».

Проблематика електронного урядування на державному рівні залишається предметом численних досліджень, зокрема у зарубіжній фаховій літературі. Встановлено тісний взаємозв'язок між впровадженням е-урядування та досягненням Цілей сталого розвитку, визначених Організацією Об'єднаних Націй на період до 2030 року [2].

Доцільно зазначити, що у науковій літературі електронне урядування розглядається не лише як технологічний інструмент, а як комплексна модель публічного управління, що поєднує організаційні, правові, інформаційні та технологічні складові. Його основною метою є трансформація взаємодії між

державою, громадянами та бізнесом у напрямі сервісної, відкритої та орієнтованої на потреби користувача держави.

У сучасних концепціях електронного урядування акцент зміщується від простої цифровізації послуг (e-government) до ширших моделей цифрового врядування (digital governance), які охоплюють управління даними, міжвідомчу інтеграцію, цифрову ідентифікацію, використання аналітики та штучного інтелекту у процесах прийняття управлінських рішень.

Цифровізація державних і муніципальних послуг значно скорочує потребу у фізичній присутності громадян у державних установах, спрощує адміністративні процедури та прискорює процес розгляду звернень. За допомогою електронного урядування державні процеси стали прозорішими та зрозумілішими, а це свідчить про зниження рівня бюрократії та корупції. Втілення таких інструментів має численні переваги як для держави, так і для громадян. Безумовно, електронні послуги є зручним рішенням, оскільки дають можливість взаємодіяти з органами влади онлайн, ліквідуючи потребу в особистому візиті установ. За допомогою прозорості державних процесів громадяни можуть відстежувати статус своїх звернень, подавати скарги та отримувати відгуки. Окрім того, доступ до інформації про урядові рішення та витрати держбюджету у режимі онлайн підвищує підзвітність влади, що знижує ризики зловживань та корупції [3].

Цифровізація державного управління покладає активне впровадження електронних реєстрів, які слугують фундаментальними інструментами для зберігання, обробки й обміну інформацією між державними установами, громадянами та бізнесом. Завдяки цьому, спрощується комунікація між органами влади, автоматизуються процеси надання послуг та слугують більшій прозорості в адмініструванні. Завдяки автоматизації робочих процесів підвищується ефективність функціонування державних органів, зменшуються витрати на персонал і скорочується використання паперових документів. Окрім цього, інтеграція електронних реєстрів дозволяє державним установам миттєво обмінюватися даними, що значно полегшує їхню взаємодію.

Впровадження електронного урядування покликане сприяти створенню держави, яка не лише адекватно реагує на потреби громадян, а й постійно вдосконалює свою технічну та правову інфраструктуру. Це необхідно для забезпечення сумісності як з міжнародними стандартами, так і з регіональними особливостями. Організація Об'єднаних Націй (ООН) застосовує комплексний підхід для оцінки ефективності застосування інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) у державному секторі. Підхід базується на різних індикаторах, які вимірюють рівень цифрової трансформації державного управління. Серед ключових інструментів для такої оцінки слугує Індекс розвитку електронного урядування (EGDI). Даний індекс розраховується кожних два роки й відображає змogu держави надавати якісні онлайн-послуги населенню завдяки використанню ІКТ. EGDI включає три основні складові: індекс онлайн-послуг, індекс телекомунікаційної інфраструктури та індекс людського капіталу.

Індекс розвитку електронного урядування (EGDI) є узагальненим показником, який дозволяє комплексно оцінити рівень цифрової зрілості державного управління. Його складові відображають різні аспекти цифрової трансформації:

- Індекс онлайн-послуг (OSI) характеризує рівень доступності, функціональності та користувацької орієнтованості державних електронних сервісів;
- Індекс телекомунікаційної інфраструктури (ТІІ) відображає стан розвитку інтернет-мереж, мобільного зв'язку, широкосмугового доступу та інших інфраструктурних компонентів;
- Індекс людського капіталу (НСІ) оцінює освітній рівень населення, цифрову грамотність та здатність громадян користуватися електронними сервісами.

Збалансований розвиток усіх трьох складових є необхідною умовою ефективного впровадження електронного урядування, оскільки навіть високий рівень цифрових послуг не забезпечить очікуваного результату за відсутності належної інфраструктури або цифрових навичок населення.

Окрім EGDI, ООН також застосовує інші показники для більш глибокого аналізу цифрової трансформації державного управління. Серед них – індекс

цифрової трансформації та рівень інтенсивності використання цифрових технологій у діяльності органів державної влади і місцевого самоврядування.

Згідно зі звітом United Nations E-Government Survey 2024, цифрове урядування продовжує зростати у світі: частка населення, яке перебуває поза межами цифрових державних послуг, зменшилась із 45 % у 2022 до 22,4 % у 2024. За даними звіту UN E-Government Survey 2024 Україна демонструє суттєве зростання EGDI порівняно з попередніми роками (табл. 1.1). Україна піднялась із 62-го місця у 2016 році до 30-го у 2024, що свідчить про суттєвий прогрес в електронному урядуванні [4, 5].

Таблиця 1.1 – Україна на тлі світових лідерів за індексом EGDI у 2022-2024 рр.

Країна	2024					2022	
	Рейтинг	EGDI	OSI	НСІ	ТП	Рейтинг	EGDI
Данія	1	0,9847	0,9992	0,9584	0,9966	1	0,9717
Естонія	2	0,9727	0,9954	0,9497	0,9731	8	0,9393
Сингапур	3	0,9691	0,9831	0,9362	0,9881	12	0,9133
Республіка Корея	4	0,9679	1,0000	0,9120	0,9917	3	0,9529
Ісландія	5	0,9671	0,9076	0,9953	0,9983	5	0,9410
Саудівська Аравія	6	0,9602	0,9899	0,9067	0,9841	31	0,8539
Великобританія	7	0,9577	0,9535	0,9450	0,9747	11	0,9138
Австралія	7	0,9577	0,9222	1,0000	0,9509	7	0,9405
Фінляндія	9	0,9575	0,9097	0,9836	0,9791	2	0,9533
Нідерланди	10	0,9538	0,9212	0,9688	0,9715	9	0,9384
...							
Україна	30	0,8841	0,9854	0,8240	0,8428	46	0,8029

Позитивна динаміка показників EGDI України у 2022-2024 роках вказує не лише про кількісне зростання цифрових сервісів, але й про якісні зміни в архітектурі е-урядування. Насамперед зразковим є зростання індексу онлайн-послуг (OSI), котрий у 2024 році досяг значення 0,9854, що практично відповідає максимальному рівню. А це означає те, що більшість ключових державних послуг в Україні є доступними в електронному форматі та інтегровані в єдині цифрові платформи. Водночас значення індексу телекомунікаційної інфраструктури (ТП), хоча й демонструє зростання, залишається нижчим порівняно з OSI, що вказує на необхідність подальших інвестицій у розвиток цифрової інфраструктури, особливо у регіонах. Індекс людського капіталу (НСІ) засвідчує достатньо високий рівень

готовності населення до використання електронних сервісів, однак потребує підтримки через програми цифрової освіти та підвищення цифрової інклюзії.

Попри триваючий конфлікт з Російською Федерацією, Україна досягла значного прогресу в цифровому розвитку. Уряд переніс усі державні дані та послуги на публічні хмарні платформи за кордоном, забезпечивши безпеку та доступність критично важливої інформації та цифрову стійкість. Супутникові з'єднання забезпечили безперервний доступ до Інтернету. Співпраця між державним і приватним секторами відіграла вагомую роль у цифровій трансформації країни. Партнерство з такими масштабними цифровими провайдерами, як Amazon Web Services, Microsoft, SpaceX, Palantir Technologies, дала змогу Україні використовувати передові технології та інфраструктуру. Ці партнерства також підтримують зусилля з відновлення, такі як розробка рішень на основі штучного інтелекту для розмінування та переслідування військових злочинців. Завдяки використанню стратегічного підходу Україна має можливість забезпечити захист цифрових активів та підтримувати економічну діяльність й державні послуги в умовах війни, представляючи країну як витривалого та прогресивного лідера у цифровій сфері [5].

Незважаючи на чималий прогрес у розвитку е-урядування, залишається актуальною проблема цифрового розриву, а саме неоднакового доступу до цифрових технологій серед різних категорій населення. Цей розрив спричиняється низкою факторів, таких як відсутність доступу до якісного інтернету, недостатній рівень цифрової грамотності серед окремих груп, а також економічні складнощі, які обмежують можливості використання сучасних технологій. В Україні, як і в багатьох інших державах, вище перелічені проблеми призводять до того, що частина населення залишається поза процесом цифрової трансформації. Перешкоди доступності охоплюють як технічні питання, так і соціальні бар'єри [6].

Для подолання цифрового розриву важливо забезпечити рівні можливості доступу до цифрових ресурсів для всіх громадян, незалежно від їхнього віку, соціального статусу чи місця проживання. Одним із ключових напрямів вирішення цього завдання є розбудова інфраструктури: забезпечення доступу до інтернету у

віддалених регіонах, створення зручних і простих у використанні цифрових платформ, а також надання підтримки у засвоєнні нових технологій. Навчання базових цифрових навичок є не менш важливим, адже без них користувачі не зможуть повноцінно використовувати елементи електронного врядування.

Ситуацію ускладнюють наслідки воєнного стану в країні. Значне пошкодження інфраструктури внаслідок військових дій через агресію з боку росії стає серйозною перешкодою для доступу до електронних послуг. Руйнування енергетичних мереж, інтернет-каналів та фізичної серверної інфраструктури породжують труднощі з наданням стабільних цифрових сервісів. Для чималої кількості українців, особливо тих, хто перебуває у прифронтових районах, ці проблеми істотно ускладнюють доступ до державних послуг та сучасних технологій. На тимчасово окупованих територіях ситуація ще критичніша через повне обмеження або припинення функціонування електронних ресурсів держави.

В умовах окупації та триваючого конфлікту надзвичайно важливою стає розробка державою стратегій забезпечення доступу людей до базових цифрових послуг навіть за екстремальних обставин. Це може включати використання мобільних платформ чи часткового доступу до ключових інтернет-ресурсів.

Розвиток електронного врядування в Україні має великі перспективи. Серед основних завдань – розширення можливостей онлайн-демократії, створення зручних і інклюзивних е-сервісів та мінімізація цифрового розриву. Удосконалення таких рішень, як електронні реєстри, мобільні додатки, онлайн-платформи для голосування та подання електронних петицій, сприятиме формуванню ефективнішої системи взаємодії між громадянами та державними установами. Водночас критично важливим є забезпечення рівного доступу до цифрових послуг для всіх, що позитивно вплине як на рівень цифрової інтеграції, так і на загальну якість життя громадян.

Зважаючи на загрози для інфраструктури, зумовлені воєнними діями, необхідно також передбачати стратегії її швидкого відновлення. Інвестиції у резервні канали зв'язку, створення мобільних офісів для надання державних послуг та впровадження технологій, що гарантують доступність електронних сервісів

навіть у випадках обмеженого доступу до традиційних платформ, є надзвичайно важливими кроками. Лише системний підхід та розвиток інновацій у сфері врядування допоможуть створити сучасну і дієву систему державного управління, адаптовану до потреб суспільства навіть за умов кризових ситуацій.

Таким чином, ефективне функціонування електронного урядування потребує не лише нормативного та технологічного забезпечення, а й чітко вибудованої внутрішньої структури. Для розуміння механізмів його реалізації доцільно розглянути основні елементи електронного урядування, які у сукупності формують цілісну систему цифрової взаємодії між державою, громадянами та бізнесом. У науковій та практичній площині ці напрями систематизуються у вигляді моделі е-урядування, яка включає чотири базові елементи: G2G, G2C, G2B та G2E. Кожен із них відображає окремий вектор цифрової взаємодії та виконує специфічні функції у системі публічного управління (табл. 1.2) [7].

Таблиця 1.2 - Елементи моделі електронного урядування

Елементи моделі	Перелік функцій
G2G (government to government, уряд для уряду)	Оптимізація внутрішніх управлінських процесів досягається через впровадження систем електронного документообігу, автоматизацію взаємодії між відомствами та забезпечення ефективного обміну даними між державними інформаційними системами.
G2C (government to citizens, уряд для громадян)	Забезпечення громадянам доступу до інформації про роботу органів державної влади, можливість надсилати електронні звернення, отримувати адміністративні послуги онлайн, брати участь у розробці державної політики та здійснювати громадський контроль за діяльністю посадових осіб.
G2B (government to business, уряд для бізнесу)	Створення комфортного бізнес-середовища шляхом спрощення адміністративних процедур, впровадження електронних послуг для підприємців, цифровізації процесів отримання дозволів і реєстрації, а також залучення бізнесу до участі в реалізації державних програм.
G2E (government to employees, уряд для державних службовців)	Громадські службовці можуть працювати швидше й краще, використовуючи електронні документи, онлайн-навчання, внутрішні веб - сайти та доступ до інформації в Інтернеті.

Кожен із зазначених елементів виконує окрему функціональну роль у забезпеченні ефективності публічного управління. Зокрема, напрям G2G спрямований на оптимізацію внутрішніх управлінських процесів, G2C – на підвищення прозорості та доступності державних послуг для населення, G2B – на

формування сприятливого бізнес-середовища, а G2E – на підвищення результативності діяльності державних службовців. Сукупна реалізація цих елементів забезпечує цілісність системи е-урядування та створює підґрунтя для підвищення якості публічних послуг і рівня довіри громадян до органів влади.

## **1.2 Практика впровадження електронного урядування в Україні та сучасні цифрові ініціативи**

Реалізація електронного урядування передбачає впровадження принципово нових підходів до організації роботи органів державної влади, їх взаємодії з громадянами та суб'єктами господарювання. Це здійснюється шляхом забезпечення доступу до державних інформаційних ресурсів, надання можливості отримувати електронні адміністративні послуги та звертатися до органів влади через Інтернет. Основною метою електронного урядування визначено розвиток електронної демократії для досягнення європейських стандартів якості в сфері електронних послуг, забезпечення відкритості та прозорості діяльності влади для громадян, суспільства та бізнесу. Досягнення цієї мети вимагає впровадження системи взаємопов'язаних цілей у межах відповідної державної політики. Політика розвитку електронного урядування, закріплена у низці законодавчих актів, охоплює чітке визначення комплексу пріоритетних цілей, які слід досягнути, та стратегічних завдань, необхідних для їх реалізації.

Електронне урядування має на меті досягнення низки стратегічних цілей, які спрямовані на вдосконалення взаємодії між громадянами, бізнесом та органами публічної влади. До основних завдань електронного урядування належать:

- а) прозорість і відкритість діяльності влади;
- б) захист конфіденційності та забезпечення інформаційної безпеки;
- в) уніфікація технічних стандартів і забезпечення їх сумісності;
- г) орієнтованість на інтереси й потреби споживачів послуг;
- г) максимальне забезпечення зручності використання;
- д) забезпечення підзвітності та підконтрольності органів влади перед громадянами та суспільством;

е) розвиток співпраці і партнерства між учасниками процесів електронного урядування.

Сучасний етап розвитку електронного урядування в Україні характеризується переходом від фрагментарної цифровізації окремих відомств до створення цілісної екосистеми цифрової держави. Основою цього процесу стали системні нормативно-правові та інституційні зміни, спрямовані на цифрову трансформацію публічного управління. Зокрема, було ухвалено ключові закони, зокрема «Про електронні довірчі послуги», «Про доступ до публічної інформації» та «Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні».

Український досвід у сфері розвитку електронного урядування демонструє стійку позитивну динаміку, що підтверджується міжнародними рейтингами. Цей процес включає важливі ініціативи на державному рівні [1, 3, 8]. Центральне місце в системі електронного урядування займають багатофункціональні цифрові платформи, орієнтовані на взаємодію держави з громадянами та бізнесом, зокрема:

- мобільний застосунок і веб-портал «ДІЯ», що надає доступ до широкого спектру адміністративних послуг;
- сервіси для військовозобов'язаних і резервістів, такі як «Оберіг» та «Резерв+»;
- онлайн-будинки юстиції для реєстрації підприємців, громадських формувань та отримання документів;
- електронний суд і платформа для подання електронних петицій.

Інфраструктура електронного урядування опирається на державні електронні реєстри, які забезпечують зберігання, обробку та обмін інформацією між органами влади. Серед них:

- Державний земельний кадастр, Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань, Єдиний державний реєстр судових рішень;
- Реєстр пацієнтів eHealth, державний реєстр фізичних осіб – платників податків, реєстр речових прав на нерухоме майно;
- Єдиний державний реєстр транспортних засобів, реєстр засуджених та осіб, узятих під варту;

— Реєстр апостилів, єдиний державний реєстр осіб, які вчинили корупційні правопорушення, та реєстр застрахованих осіб Пенсійного фонду України.

В Україні й надалі послідовно продовжується розробка, модернізація та інтеграція електронних реєстрів як ключових елементів інфраструктури електронного урядування. Державна політика у сфері цифрової трансформації спрямована не лише на розширення переліку електронних послуг, а й на забезпечення сумісності державних інформаційних ресурсів, підвищення якості даних і захист персональної інформації громадян. До таких майбутніх нововведень відносяться [9, 10, 11, 12, 13, 14]:

1) Diia.AI – перший у світі асистент на основі штучного інтелекту, який забезпечує доступ до державних послуг прямо в чат-інтерфейсі. Цей помічник працює цілодобово, допомагаючи користувачам знаходити необхідні послуги, перевіряти інформацію в державних реєстрах і надавати рекомендації щодо оформлення документів.

2) Найближчим часом у застосунку очікується поява нових соціальних і ветеранських сервісів Diia.Signature для юридичних осіб, дев'яти додаткових категорій у Міжнародному реєстрі пошкоджень, можливості підписання декларацій із сімейними лікарями, а також нових інструментів для водіїв і платників податків.

3) Україна активно приступає до впровадження технології 5G. Перші тестування в містах Львів, Харків та Бородянка допоможуть оцінити її роботу в реальних умовах, після чого розширення охопить всю країну.

4) Особливий акцент було зроблено на реформуванні судової системи, зокрема, презентовано проєкт «Електронний суд». Завдяки цьому громадяни України отримають можливість подавати заяви в справах нескладних категорій через платформу «Дія» та відслідковувати всі етапи розгляду цих справ у режимі онлайн.

5) Онлайн-розлучення.

6) eNotary – до 2026 року українці як в Україні, так і за її межами матимуть можливість здійснювати нотаріальні дії повністю онлайн.

7) eExcise – масштабна реформа, яка передбачає заміну паперових акцизних марок на алкоголь і тютюнові вироби захищеними цифровими кодами. Вона спрямована на боротьбу з тіньовим ринком, обсяг якого перевищує 1 мільярд доларів, і забезпечує додатковий захист для споживачів.

8) Довідка про наявність або відсутність судимості з апостилом невдовзі стане доступною через сервіс «Дія». Це нововведення дозволить уникнути потреби особистого візиту до Києва для отримання цього документа.

9) Інтегрована соціальна допомога являє собою новаторську послугу, що вперше об'єднує декілька програм соціального забезпечення в уніфікований цифровий процес.

10) Шлях пораненого воїна – це багатofункціональний онлайн-сервіс, створений для підтримки ветеранів та родин загиблих воїнів. Платформа охоплює такі аспекти, як питання інвалідності, фінансової підтримки та доступ до пільг.

11) «Цифровий дашборд» країни. Для представників державної служби впроваджується система забезпечуватиме збирання і опрацювання даних з різноманітних реєстрів у режимі реального часу. Щодо громадян, у перспективі українці матимуть доступ до аналітичної інформації про актуальний стан справ у країні. Вказані дані будуть представлені у вигляді зрозумілих графіків та інтерактивних дашбордів.

12) Цифровізація розрахунку адмінзбору. Для здійснення розрахунків на платформі «Дія» буде створено спеціалізований цифровий калькулятор. Працівники ЦНАПів та державних органів вводитимуть у систему інформацію про ресурси, витрачені на надання відповідних послуг. Цифровий калькулятор здійснюватиме автоматичний розрахунок собівартості послуг на основі оновленої методики.

13) Прозоре будівництво - запуск застосунку для будінспекторів. Його використання усуває можливість ігнорування порушень або неформальних домовленостей. Усі дії фахівця ретельно фіксуються в цифровому форматі. Додаток функціонує за принципом суворого чекліста. На основі цього цифрового документа формується офіційна довідка для видачі сертифікату, що зводить

нанівець ризик маніпуляцій із даними або втрати інформації під час їх транспортування в паперовому вигляді.

14) Створення нового покоління зброї. Штучний інтелект дедалі більше виступає ключовим чинником у сучасних збройних конфліктах. У цьому контексті слід відзначити спільний проект під назвою Dataroom, що реалізується кластером Brave1 у співпраці з Міністерством оборони України, Збройними Силами України, Науково-дослідним інститутом воєнної розвідки та американською технологічною компанією Palantir.

Україна не лише проводить модернізацію урядових структур, але й трансформує підходи до функціонування державних інституцій у контексті викликів XXI століття. Інтегруючи штучний інтелект, автоматизацію процесів та орієнтований на громадян підхід у дизайні послуг, вона демонструє міжнародній спільноті модель справді інноваційного цифрового уряду.

Таким чином, е-урядування в Україні поступово переходить від концептуального рівня до практичної реалізації через впровадження конкретних цифрових інструментів і сервісів. Важливим аспектом цього процесу є не лише нормативно-правове забезпечення та інституційні зміни, а й динаміка фактичного використання електронних сервісів, рівень їх поширення та ефективність функціонування.

Для комплексної оцінки розвитку е-урядування доцільно звернутися до кількісних показників, які відображають зростання або спадання окремих елементів цифрового врядування, зокрема рівень доступу до електронних послуг, активність користувачів, масштаби цифрової взаємодії між державою та громадянами. Аналіз таких показників дає змогу не лише простежити основні тенденції, а й оцінити результативність упроваджених цифрових рішень. З цією метою у межах даного розділу було використано статистичні дані, подані в науковій статті, на основі яких побудовано діаграми, що наочно демонструють тенденції розвитку окремих складових е-урядування в Україні.

Як видно з рисунка 1.1, протягом 2018–2024 рр. індекс розвитку електронного урядування (EGDI) України має стійку висхідну динаміку. За шість

років його значення зросло на 0,2676, що підтверджує системний прогрес цифрової трансформації публічного управління.

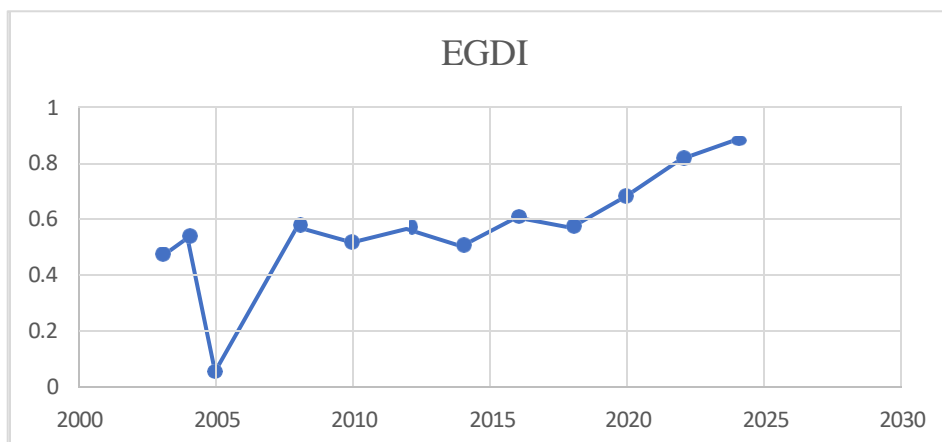


Рисунок 1.1 - Динаміка індексу EGDI України (2003–2024)

Джерело: сформовано автором за даними [14]

За два роки Україна підвищила показник індексу електронної участі (ЕПІ) майже на дві третини, досягнувши максимального можливого значення та 1-го місця у світі. У 2022 році показник становив 0,6023 й займав 57 місце в рейтингу, а у 2024 році показник становив 1,0000 що посідає 1 місце в рейтингу [14].

Попри зростання абсолютного значення ТП, позиції України в рейтингу погіршилися, що свідчить про швидші темпи розвитку телекомунікаційної інфраструктури в інших країнах та наявність внутрішніх структурних обмежень. У 2022 році показник становив 0,7270 й займав 72 місце в рейтингу, а у 2024 році показник становив 0.8428 що посідає 78 місце в рейтингу [14].

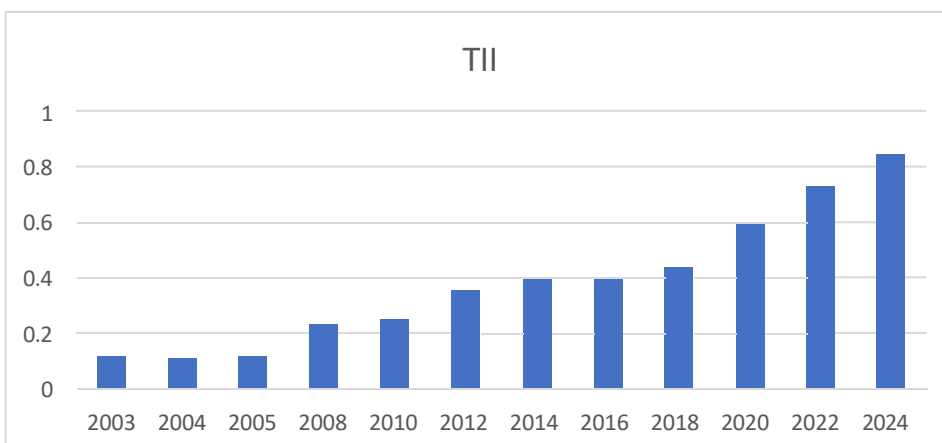


Рисунок 1.2 - Динаміка індексу ТП України (2003–2024)

Джерело: сформовано автором за даними [14]

Як видно з рисунку 1.3, Україна майже зберегла свою позицію у рейтингу НСІ порівняно з попереднім періодом, втративши лише одну сходинку. Однак абсолютне значення коефіцієнта знизилося на 5%. Така ситуація загалом притаманна для більшості країн, незалежно від рівня їх доходів. Основною причиною спаду стали зміни в методології розрахунку, а не обов'язково скорочення державних інвестицій у людський капітал. При цьому варто зазначити, що країни-лідери рейтингу за індексом НСІ змогли продемонструвати його зростання.

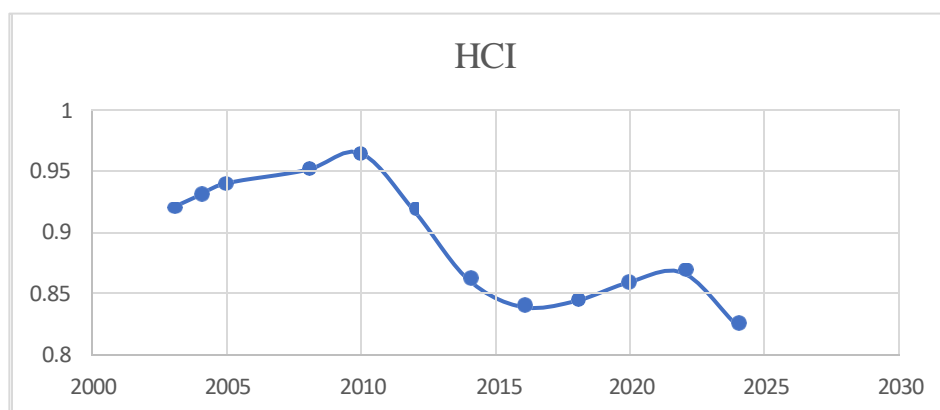


Рисунок 1.3 - Динаміка індексу НСІ України (2003–2024)

Джерело: сформовано автором за даними [14]

Підсумовуючи, можна дійти висновку, що країни з доходом нижче середнього зосереджуються на покращенні надання онлайн-послуг при розподілі ресурсів. Вісім таких країн демонструють дуже високі показники OSI, причому Україна займає перше місце серед них і п'яте місце у світі загалом (рис. 1.4).

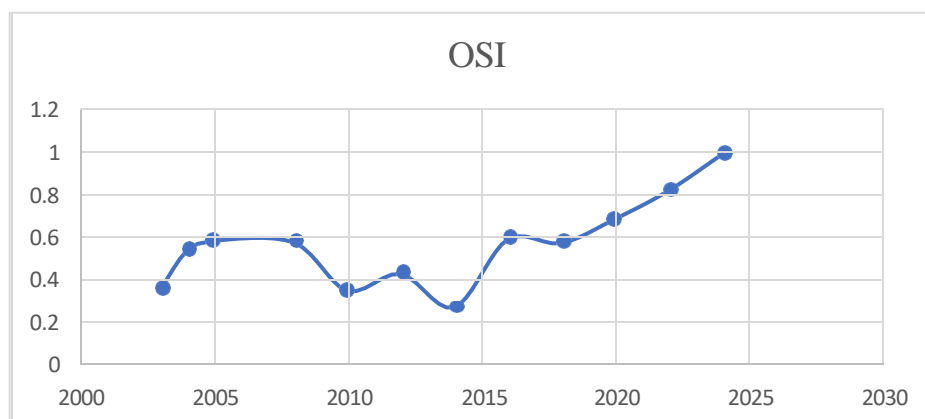


Рисунок 1.4 - Динаміка індексу OSI України (2003–2024)

Джерело: сформовано автором за даними [14]

Розвиток електронного урядування, що дедалі більше набирає обертів, створює не лише нові можливості, але й значно підвищує рівень відповідальності усіх учасників цього процесу. Водночас, існує низка ключових проблем, які потребують вирішення для ефективної реалізації цієї концепції. Зокрема до них відносяться технології електронного урядування, що впроваджуються як на рівні державної влади, так і місцевого самоврядування, які повинні бути взаємодієздатними та узгодженими. У країнах Європейського Союзу це питання є одним із пріоритетних для вирішення. Зі зростанням прозорості та відкритості державної діяльності завдяки сучасним електронним системам документообігу, виникає небезпека використання цих даних у шкоду суверенітету країни. Загрози у вигляді кібератак, вірусів-шпигунів і інформаційних воєн є серйозним викликом для національної безпеки.

Використання іноземних розробок без урахування національної специфіки несе ризик втрати культурної унікальності. Часто спостерігається перевага мовами-гігантами (наприклад, англійською чи російською) у технологічних рішеннях, створених навіть локальними компаніями. Це може знизити лояльність громадян до таких ініціатив. Недостатній рівень захисту даних вітчизняного бізнесу робить його вразливим до недобросовісної конкуренції, що може негативно позначитися на національній економіці.

Недостатня увага до захисту приватності загрожує перетворенням суспільства на "антиутопію". Формування баз даних без чітко визначених правил їх використання підриває довіру громадян до влади. Незважаючи на існування закону про захист персональних даних, випадки їх незаконного збору і використання залишаються поширеними, зокрема у сфері обслуговування, інтернет-магазинах чи супермаркетах. Багато працівників державних та місцевих органів, а також сфери обслуговування, не несуть достатньої відповідальності за неналежне використання або передачу персональних даних громадян третім особам. Особливо це актуально під час проведення виборчих кампаній чи рекламних акцій.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ГОЛОВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕНСІЙНОГО ФОНДУ УКРАЇНИ В ТЕРНОПІЛЬСЬКІЙ ОБЛАСТІ

#### **2.1 Організаційно-економічна характеристика та аналіз основних показників роботи управління**

Центральним органом виконавчої влади, який здійснює реалізацію державної політики з питань пенсійного забезпечення, забезпечує здійснення страхових виплат застрахованим особам у зв'язку з тимчасовою втратою працездатності, соціальний захист громадян у зв'язку з нещасним випадком на виробництві, професійним захворюванням, надання житлових субсидій та пільг на оплату житлово-комунальних послуг, придбання твердого та рідкого пічного побутового палива і скрапленого газу є Пенсійний фонд України (далі – ПФУ).

Українське відділення в Тернопільській області було створено в січні 1991 року. Ключовим документом, що забезпечив правову основу функціонування Пенсійного фонду України в регіонах, став наказ Пенсійного фонду України № 1 від 30 січня 1992 року, згідно з яким обласні відділення Фонду були перетворені в обласні управління, а замість посад комісарів були створені міські та районні інспекції на чолі з генеральними інспекторами. Основним документом, що регулював цільове використання коштів Пенсійного фонду телекомунікаційними компаніями, був спільний наказ Пенсійного фонду України, Міністерства фінансів, Міністерства зв'язку та Міністерства праці та соціального захисту від 20 травня 1994 року. Даним документом було затверджено "Порядок виплати пенсій та грошової допомоги за рахунок коштів Пенсійного фонду України". Відтоді пенсійні виплати фінансуються безпосередньо через рахунки Пенсійного фонду України, відкриті телекомунікаційними компаніями [15].

Відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України № 988 від 21 грудня 2016 року "Деякі питання функціонування територіальних органів Пенсійного фонду України", триває реорганізація Пенсійного фонду України в Тернопільській

області. В результаті в області об'єднано вісім управлінь: Бережанське, Бучацьке, Козівське, Кременецьке, Лановецьке, Тереховлянське, Тернопільське та Чортківське [16].

Наразі фахівці Тернопільського обласного фонду з оптимізмом дивляться у майбутнє в частині реалізації Пенсійного законодавства, покращення матеріально-технічної бази організації фонду в регіоні та створення належних умов праці та відпочинку для працівників. Колектив планує не лише зберегти досягнуті результати, але й примножити їх. Ця впевненість ґрунтується, насамперед, на головній цінності системи - висококваліфікованих працівниках, які успішно реалізують соціальну політику держави.

На сьогоднішній день ПФУ Тернопільської області забезпечує виплату пенсій, встановлених законодавством надбавок та державних допомог, гарантуючи їх конституційне право на певний рівень матеріального добробуту. Головне управління ПФУ в Тернопільській області є важливим органом у системі соціального забезпечення громадян України. Основна місія цієї установи полягає в забезпеченні достойного життя пенсіонерів та інших категорій громадян, які мають право на соціальний захист.

Сфера діяльності Головного управління Пенсійного фонду включає в себе всі аспекти соціального захисту, від обробки та аналізу заявок на отримання пенсій до організації виплат та контролю за їхньою правильністю та своєчасністю. Установа зобов'язана дотримуватися всіх вимог державної реєстрації та діяльності, які встановлені законодавством України щодо соціального захисту громадян та діяльності державних установ. Вони повинні забезпечувати прозорість, ефективність та відповідність вимогам щодо надання соціальних послуг населенню.

Зокрема, органи ПФУ забезпечують надання наступних видів послуг: консультування громадян з питань пенсійного законодавства; призначення/перерахунок пенсії; призначення пенсії за особливі заслуги перед Україною; оформлення допомоги на поховання; виплата недоотриманої пенсії; видача довідки про розмір пенсії; зміна способу виплати пенсії; підтвердження на

комісії стажу роботи на посадах, що дають право на призначення пенсій на пільгових умовах або за вислугу років; видача пенсійних посвідчень; встановлення надбавок, підвищень, додаткової пенсії, індексації та інших доплат до пенсій, встановлених законодавством; надання інформації з Реєстру застрахованих осіб, Державного реєстру загальнообов’язкового державного соціального страхування.

Відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 16 вересня 2022 року № 1041 «Деякі питання житлових субсидій та пільг на оплату житлово-комунальних послуг, придбання твердого та рідкого пічного побутового палива і скрапленого газу Пенсійним фондом України», з 01 грудня 2022 р. на органи ПФУ покладена функція щодо призначення субсидій та пільг на оплату житлово-комунальних послуг, придбання твердого та рідкого пічного побутового палива і скрапленого газу. При цьому, громадяни можуть отримати зазначені послуги, як стаціонарно, так і дистанційно (рис. 2.1) [17].



Рисунок 2.1 - Способи отримання послуг, які надаються органами ПФУ

Пенсійний фонд України здійснює свої повноваження безпосередньо та через утворені в установленому порядку територіальні органи, серед яких – Головне управління Пенсійного фонду України в Тернопільській області (далі – Головне

управління). У складі Головного управління функціонують 12 самостійних структурних підрозділів, з яких: 11 управлінь, 2 сектори та 1 відділ.

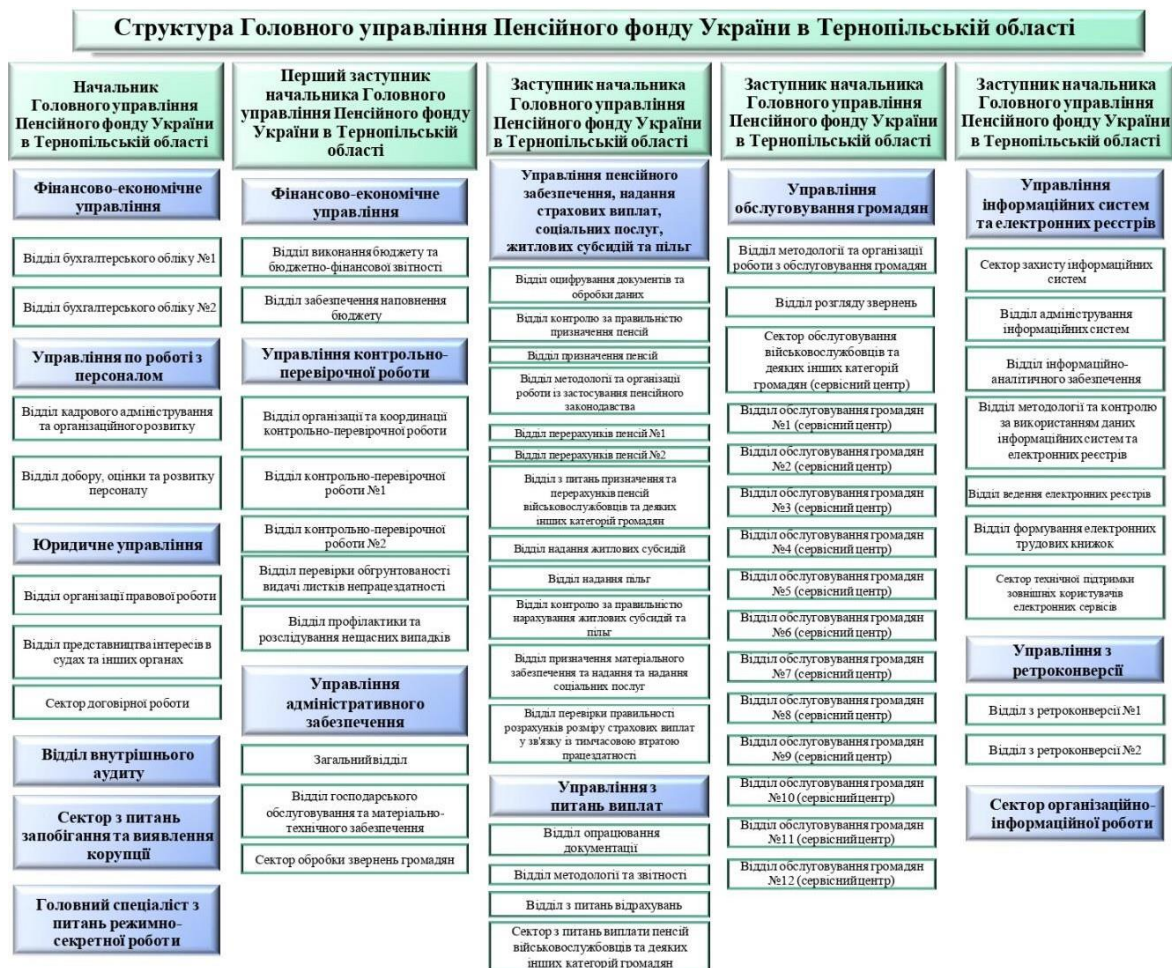


Рисунок 2.2 – Організаційна структура ГУ ПФУ в Тернопільській області

Структурні підрозділи Головного управління підпорядковуються начальнику Головного управління, а їх діяльність спрямовується та координується заступником начальника Головного управління згідно з розподілом обов'язків між першим заступником та заступниками начальника Головного управління (рис.2.2) [18]. Станом на 01 липня 2025 року в Головному управлінні діє штатний розпис, що передбачає 620 штатних одиниць. Фактична чисельність працівників по області – 585 осіб, з них 566 державних службовців, 18 службовців та 1 водій.

Укомплектування кадрами складає 94,3%, плинність кадрів – 3 %, наявні 35 вакансій. Керівні посади категорії “Б” займають 104 працівники (17,8%), 462 державних службовці займають посади категорії “В” (79%) (головні спеціалісти, провідні спеціалісти, спеціаліст); 19 осіб працюють на посадах, котрі не віднесені до посад державної служби (3,2%). Із загальної кількості державних службовців повну вищу освіту мають 545 працівників (96,2%), 484 працівники (85,5%) мають економічну освіту, 26 працівників (4,6%) – юридичну, 56 працівників (9,9%) – технічну, є 52 магістри державної служби (9,2 %).

Згідно Положення про головні управління Пенсійного фонду України в Автономній Республіці Крим, областях, містах Києві та Севастополі, затвердженого Постановою правління Пенсійного фонду України від 22.12.2014 р. № 28-2 (зі змінами), основними завданнями Головного управління Пенсійного фонду України в Тернопільській області є:

- здійснення державної політики у сфері пенсійного забезпечення, загальнообов'язкового державного соціального страхування у випадках тимчасової втрати працездатності, а також страхування від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань, що обумовлюють втрату працездатності. Крім того, до цієї діяльності належить надання житлових субсидій, пільг для оплати житлово-комунальних послуг, а також забезпечення населення твердим та рідким пічним паливом і скрапленим газом;

- забезпечення обліку осіб, які підлягають обов'язковому державному соціальному страхуванню, осіб з правом на пільги, а також громадян, які отримують житлові субсидії;

- здійснення страхових виплат та надання соціальних послуг відповідно до Законів України «Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування» [19] та «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування»;

- профілактика нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань;

- проведення перевірки обґрунтованості видачі, продовження листків непрацездатності та документів, що є підставою для їх формування, на базі інформації з електронних систем та реєстрів;

- здійснення нагляду за використанням страхових коштів страхувальниками та застрахованими особами.

- виконання інших завдань, визначених законом.

Прийом громадян та надання послуг населенню Головним управлінням проводиться 12 сервісними центрами («фронт-офісами») та сектором обслуговування військовослужбовців та деяких інших категорій громадян у залах обслуговування, а також на 56 віддалених робочих місцях відповідно до Положення про організацію прийому та обслуговування осіб, які звертаються до органів ПФУ, затвердженого постановою правління Пенсійного фонду України від 30.07.2015 р. №13-1 (зі змінами) (далі – Положення № 13-1) [20]. При цьому, прийом та обслуговування громадян здійснюється за принципом «єдиного вікна».

Таблиця 2.1 - Аналіз доходів в розрізі джерел надходження коштів за I півріччя 2025 року та за I півріччя 2024 року ГУ ПФУ

Назва показника	Сума, тис. грн	Сума, тис. грн
	За I півріччя 2025 року	За I півріччя 2024 року
Всього доходів	9 219 487,0	8 290 444,3
Власні надходження, кошти по перерозподілу, фінансування, перераховані кошти на казначейському рахунку	5 426 489,0	4 429 141,3
Кошти на загальнообов'язкове державне соціальне страхування у зв'язку з тимчасовою втратою працездатності та професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності	244 789,7	213 067,9
Кошти Державного бюджету України на фінансове забезпечення виплати пенсій, надбавок та підвищень до пенсій, інші державні програми	2 724 957,1	2 850 891,8
Кошти Фонду ЗДСС на випадок безробіття на виплату достроково призначених пенсій	443,9	432,4
Кошти Державного бюджету України на виплату житлових субсидій та пільг на оплату житлово - комунальних послуг, придбання твердого та рідкого пічного побутового палива і скрапленого газу	822 807,3	797 343,3

У I півріччі 2025 року спостерігається позитивна динаміка доходів Головного управління Пенсійного фонду порівняно з аналогічним періодом 2024 року. Загальний обсяг надходжень зріс на 929 042,7 тис. грн (на 11,2%), що свідчить про розширення фінансової бази установи. Основним чинником зростання стало суттєве збільшення власних надходжень разом із коштами по перерозподілу та фінансування - на 997 347,7 тис. грн (на 22,5%). Це вказує на посилення ролі внутрішніх джерел та перерозподільчих механізмів у формуванні доходів. Також зросли надходження коштів на соціальне страхування у зв'язку з тимчасовою втратою працездатності (+14,9%) та обсяги фінансування житлових субсидій і пільг (+3,2%), що відображає підвищення соціальних виплат. Водночас обсяг коштів державного бюджету на фінансове забезпечення пенсій і державних програм зменшився на 4,4%, що може свідчити про часткове зниження залежності від централізованого фінансування. Інші надходження, зокрема кошти на виплату дострокових пенсій, залишаються незначними та практично не впливають на загальну структуру доходів. У цілому, структура доходів у 2025 році стала більш збалансованою, із тенденцією до зростання ролі власних і перерозподілених ресурсів, що позитивно характеризує фінансову стійкість установи (табл. 2.1).

Станом на 01 липня 2025 року через вкладні рахунки в установах банків пенсію отримували 184 426 осіб (табл. 2.2). За I півріччя 2025 року через банківські установи виплачено пенсій на суму 5 669,0 млн грн. В результаті було досягнуто економію коштів до 128,9 млн грн.

Таблиця 2.2 – Аналіз виплати пенсій через вкладні рахунки в банківських установах станом на I півріччя 2025 року

Відділення Пенсійного фонду України	Кількість пенсіонерів всього, чол.	З них отримують пенсії через вкладні рахунки в банках, чол.	Питома вага пенсіонерів, які отримують пенсії в банках, %
Бережанське	9983	6519	65,3
Борщівське	16308	9440	57,9
Бучацьке	13488	8424	62,5
Гусятинське	15309	9799	64,0
Заліщицьке	11809	7255	61,4
Збаразьке	13679	7549	55,2

## Продовження табл. 2.2

Відділення Пенсійного фонду України	Кількість пенсіонерів всього, чол.	З них отримують пенсії через вкладні рахунки в банках, чол.	Питома вага пенсіонерів, які отримують пенсії в банках, %
Зборівське	10582	6580	62,2
Козівське	8896	5344	60,1
Кременецьке	14983	9697	64,7
Ланівецьке	6906	4865	70,4
Монастириське	6920	3800	54,9
Підволочиське	10954	7387	67,4
Підгаєцьке	4482	2764	61,7
Теребовлянське	15179	8837	58,2
Тернопільське	16890	11341	67,1
Чортківське	18448	10734	58,2
Шумське	7238	4291	59,3
м. Тернопіль	56571	49056	86,7
Разом	258625	173682	67,2
Військовослужбовці	11050	10744	97,2
Всього по ГУ ПФУ	269675	184426	68,4

Збільшилась в порівнянні з початком року з 67,2% до 68,4% питома вага пенсіонерів, які отримують пенсію через банки. Середній відсоток пенсіонерів, які мешкають в містах та селищах міського типу та отримують пенсії через уповноважені установи банків станом на 01 липня 2025 року склав 84,7%.

Таблиця 2.3 - Аналіз виплат пенсій в розрізі джерел фінансування за I півріччя 2025 року

Назва показника	Сума, тис. грн
Всього видатків, в тому числі:	8 024 645,6
Видатки на виплату пенсій особам, звільнених з військової служби та деяким іншим особам	963 059,0
Видатки на оплату послуг з виплати та доставки	51 477,60

Видатки на виплату пенсій та допомог за звітний період склали 8 024,6 млн грн, в тому числі видатки на виплату пенсій особам, звільнених з військової служби та деяким іншим особам – 963,1 млн грн (табл. 2.3).

За I півріччя 2025 року видатки на виплату пільг та субсидій за оперативними даними становлять 820,7 млн грн, страхових виплат – 243,7 млн грн, з яких

щомісячні страхові виплати потерпілим на виробництві – 40,8 млн грн, лікарняні – 202,9 млн грн. Головне управління виплату пенсій, пільг, субсидій та страхових виплат забезпечило своєчасно і в повному обсязі.

Протягом січня-червня 2025 року (Закон № 1058-1V) надійшло коштів в сумі 18 511,5 тис. грн, виконання планового завдання становить 113,1%, в т. ч.:

- відшкодування витрат на виплату та доставку пільгових пенсій (сп1, сп2) – 13 160,4 тис. грн;

- погашення заборгованості по страхових внесках – 371,2 тис. грн;

- добровільні внески (доплата до мінімального страхового внеску) – 1 215,2 тис. грн;

- відшкодування витрат на виплату та доставку пільгових пенсій відповідно Постанови Кабінету Міністрів України від 18 липня 2007 року №937 – 61,4 тис. грн;

- кошти сплачені банками за користування тимчасово вільними коштами Пенсійного фонду України – 1 059,6 тис. грн;

- кошти на виплату пенсій іноземним пенсіонерам, які проживають на території України – 2 494,2 тис. грн;

- інші надходження – 149,5 тис. грн.

По єдиному внеску за січень-червень 2025 рік надійшло 4 175 714,9 тис. грн, планове завдання виконане на 115,1%, в т.ч. розщеплення – 3 790 931,7 тис. грн (115,8% до плану). Доведене завдання по сумах єдиного соціального внеску за деякі категорії застрахованих осіб за січень-червень 2025 рік виконано на 104,7% при плані 373 121,6 тис. грн надійшло 390 776,9 тис. грн.

Аналіз основних показників діяльності Головного управління Пенсійного фонду України в Тернопільській області за I півріччя 2024 та 2025 років дозволяє виявити як кількісні, так і структурні зміни у сфері пенсійного забезпечення регіону.

Станом на 01 липня 2024 року на обліку перебувало 270 777 пенсіонерів, тоді як станом на аналогічну дату 2025 року – 269 758 осіб. Таким чином, чисельність

пенсіонерів зменшилась на 1 019 осіб, або на 0,38 %. Це незначне скорочення свідчить про стабілізаційні демографічні процеси та можливе зменшення притоку нових пенсіонерів у порівнянні з вибуттям існуючих.

Водночас спостерігається суттєве зростання кількості пенсіонерів з числа військовослужбовців: з 9 768 осіб у 2024 році до 11 099 осіб у 2025 році. Приріст становить 1 331 особу, або 13,6 %. Така динаміка прямо пов'язана з сучасними умовами, зокрема наслідками військових дій, що зумовлюють збільшення кількості осіб, які набувають права на пенсійне забезпечення за спеціальними умовами.

Аналіз категорії ветеранів війни показує, що їх загальна чисельність скоротилась з 11 306 осіб у 2024 році до 10 190 осіб у 2025 році, тобто на 1 116 осіб (9,87 %). Однак при цьому відбуваються суттєві внутрішні структурні зміни: кількість учасників бойових дій зросла з 1 961 до 2 261 особи (на 300 осіб, або 15,3 %), тоді як кількість учасників війни зменшилась з 8 053 до 6 659 осіб (на 1 394 особи, або 17,3 %). Це свідчить про поступову зміну поколінь отримувачів пільг та переорієнтацію системи соціального захисту на нові категорії населення.

Кількість осіб, які мають статус «діти війни», також істотно зменшилась: з 33 729 осіб у 2024 році до 29 806 осіб у 2025 році. Зниження на 3 923 особи (11,6 %) є наслідком природних демографічних процесів і старіння цієї категорії населення.

Щодо осіб, які постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи, їх кількість зменшилась з 12 736 осіб у 2024 році до 12 474 осіб у 2025 році. Абсолютне скорочення становить 262 особи (2,06 %), що також відповідає загальним демографічним тенденціям.

Аналіз операційної діяльності установи свідчить про зменшення обсягів адміністративної роботи. Так, у I півріччі 2024 року було призначено 6 872 нові пенсійні справи, тоді як у 2025 році – 6 574 справи. Зменшення становить 298 справ, або 4,34 %. Аналогічна тенденція спостерігається і щодо перерахунків пенсій: їх кількість скоротилась з 24 155 у 2024 році до 22 824 у 2025 році, тобто на 1 331 операцію (5,51 %).

Таке зниження може свідчити про кілька факторів: по-перше, певну стабілізацію пенсійної системи, по-друге, зменшення кількості звернень громадян,

а, по-третє, вплив цифровізації та впровадження інструментів електронного урядування, які дозволяють оптимізувати процеси обробки заяв і зменшують потребу у повторних перерахунках.

Загалом, призначено на 298 нових пенсійних справ та проведено на 1 331 перерахунок менше, ніж за відповідний період минулого року (протягом аналогічного періоду минулого року призначено 6 872 пенсійні справи та проведено 24 155 перерахунків). Пенсію за особливі заслуги перед Україною упродовж 6 місяців 2025 року призначено 146 особам, з них 111 пенсіонерам з числа військовослужбовців, що свідчить про збереження соціальної функції держави щодо підтримки окремих категорій громадян.

Впродовж звітнього періоду відділами з перерахунків пенсій опрацьовано:

– 2 329 пенсійних справ працюючих пенсіонерів за даними Реєстру застрахованих осіб;

– 17 568 пенсійних справ на виконання окремих доручень Пенсійного фонду України та Головного управління (допризначення у зв'язку з надходженням інформації про сплату внесків, продовження виплати особам з інвалідністю на час воєнного стану, опрацювання окремих категорій пенсійних справ за результатами перевірок тощо);

– 5 335 кандидатів на “індивідуально - масовий перерахунок” за результатами проведених автоматичних перерахунків пенсій.

Відповідно до статті 42 Закону України “Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування” та на виконання постанови Кабінету Міністрів України від 25 лютого 2025 року №209 “Про індексацію пенсійних і страхових виплат та додаткових заходів щодо підвищення рівня соціального захисту найбільш вразливих верств населення у 2025 році” для забезпечення індексації пенсії проведено перерахунки пенсій з 01 березня 2025 року, шляхом збільшення показника середньої заробітної плати (доходу) в Україні, з котрої сплачено страхові внески на коефіцієнт 1,115.

## 2.2 Використання електронних інструментів та цифрових сервісів при наданні послуг у ГУ ПФУ в Тернопільській області

Серед окремих послуг наданих сервісними центрами Головного управління впродовж червня 2025 р., домінують послуги щодо прийняття звернень (47,0%), прийняття заяв для призначення/перерахунку пенсій (34,0%), призначення пенсій (6,0%), перевірка перерахованих пенсій (5,0%), перерахунок пенсій (5,0%), прийняття заяв для призначення пенсій (3,0%) (див. рис. 2.3).

Спеціалісти сервісних центрів проводять виїзні прийоми громадян на віддалених робочих місцях, розташованих в приміщеннях територіальних громад. Прийом громадян на віддалених робочих місцях здійснюється в приміщеннях об'єднаних територіальних громад згідно затверджених графіків та укладених угод про співпрацю.

Усі територіальні громади області повідомлені про можливість надання послуг працівниками фонду шляхом створення робочого місця на території громад. У 53 об'єднаних територіальних громадах створено 58 віддалених робочих місць для працівників фонду.

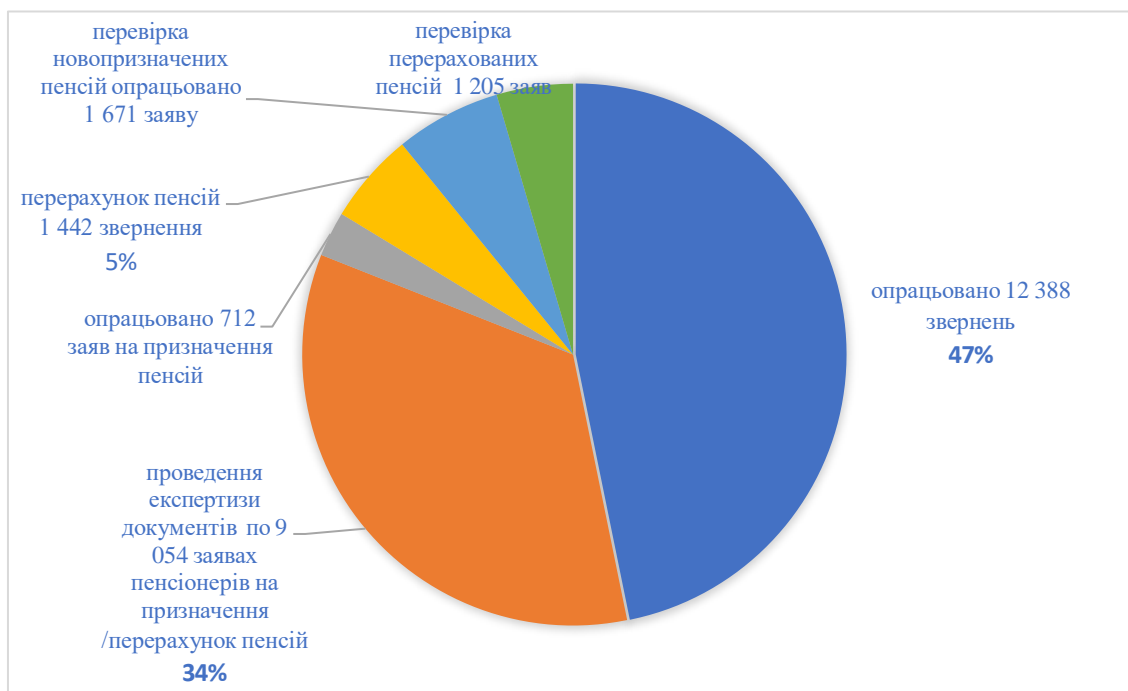


Рисунок 2.3 - Структура окремих послуг наданих відділами обслуговування громадян (сервісними центрами) ГУ ПФУ в Тернопільській області

За січень-червень 2025 року з Реєстру застрахованих осіб видано 22 319 довідок, а саме: довідок ОК-5 – 10 473, довідок ОК-7 – 1 155, довідок про доходи пенсіонера – 6 743, довідок про доходи пенсіонера для субсидій – 37, довідок про особливі умови праці – 64, довідок про трудовий та страховий стаж – 3 847 (див. рис. 2.4). Також автоматично сформовано 21 707 довідок ОК-5 за зверненнями “призначення/перерахунок пенсій”.



Рисунок 2.4 – Аналіз Реєстру застрахованих осіб щодо видачі довідок станом за січень-червень 2025 року

Система пенсійного забезпечення в Україні формується з трьох рівнів:

1. Солідарна система загальнообов’язкового державного пенсійного страхування;
2. Накопичувальна система загальнообов’язкового державного пенсійного страхування;
3. Система недержавного пенсійного забезпечення.

Аналіз наведених даних в табл. 2.4, дає змогу оцінити інтенсивність роботи установи, структуру найбільш затребуваних послуг та рівень взаємодії з населенням. Загальна кількість зафіксованих операцій становить 156 873, що свідчить про значне навантаження на орган та важливу роль у забезпеченні соціального захисту громадян.

Таблиця 2.4 - Кількість окремих послуг наданих відділами обслуговування громадян (сервісними центрами) за I півріччя 2025 року

Назва показника	Кількість
Прийнято заяв для первинного призначення пенсій	10111
Прийнято заяв для перерахунку пенсій	12643
Прийнято заяв для призначення/перерахунку субсидій	11190
Прийнято заяв для призначення/перерахунку пільг	6753
Видано пенсійних посвідчень	8568
Видано довідок	38815
Прийнято заяв на оцифрування трудової книжки	2108
Прийнятих заяв на виплату допомоги на поховання, недоодержаної пенсії, зміна способу виплати	9403
Прийнято заяв інше щодо субсидій та пільг	1316
Прийнято заяв про внесення відомостей в ЄДАРП	3807
Кількість зареєстрованих користувачів на веб-порталі	3323
Усних звернень	48836
Всього	156873

За I півріччя 2025 року спеціалістами відділів обслуговування громадян (сервісних центрів) надано 3 841 різного виду послугу 3 387 особам.

В Головному управлінні Пенсійного фонду України в Тернопільській області особлива увага приділяється роботі із зверненнями громадян. Протягом 6 місяців 2025 року до Головного управління від громадян надійшло 4 580 звернень, із яких 4 200 – в письмовій та електронній формі, 166– на особистому та виїзному прийомі та 214 – на Урядову гарячу лінію.

Порівнюючи з відповідним періодом минулого року загальна кількість звернень на особистому та виїзних прийомах збільшилась на 12. Такі показники зростання кількості осіб, які звертаються на особистих та виїзних прийомах, пов'язані із військовими діями які відбуваються на території України.

У звітному періоді найвища кількість звернень надійшла особисто від заявників – 1 334 (29,13%), поштою – 973 (21,25%), через веб портал Пенсійного фонду України – 680 (14,85%), з Державної установи “Урядовий контактний центр” – 214 (4,67%), електронною поштою – 317 (6,92%), через вищі органи влади та

організації – 115 (2,51%), на особистому прийомі – 166 (2,51%), від уповноважених осіб – 17 (0,37%) та іншими засобами зв'язку – 764 (16,68%).

Надійшло звернень всього		Динаміка (+, -) звернень	в т.ч.								
06 місяць 2024 року	06 місяць 2025 року		звернення, що надійшли в письмовій та електронній формі		динаміка (+, -) звернень	звернення, що надійшли на особистих та виїзних прийомах		динаміка (+, -) звернень	звернення, що надійшли на Урядову гарячу лінію		динаміка (+, -) звернень
			06 міс. 2024 року	06 міс. 2025 року		06 міс. 2024 року	06 міс. 2025 року		06 міс. 2024 року	06 міс. 2025 року	
5859	4580	-1279	5249	4200	-1049	154	166	+12	456	214	-62

Рисунок 2.5 – Статистика звернень громадян, що надійшли ГУ ПФУ в Тернопільській області за 6 місяців 2025 року

Проте, кількість звернень, що надійшли в письмовій та електронній формі в порівнянні з аналогічним періодом минулого року зменшилась на 1 049. Значна частка письмових звернень (які мають масовий характер), а це – 2 894 (63,19%) від загальної кількості звернень громадян), отримано від пенсіонерів, які у своїх заявах просять провести перерахунок пенсії відповідно до статті ст.43, 63 Закону України від 09 квітня 1992 року №2262-ХІІ “Про пенсійне забезпечення осіб, звільнених з військової служби, та деяких інших осіб” із обов’язковим зазначенням відомостей про розмір щомісячних додаткових видів грошового забезпечення (надбавки, доплати, підвищення) та премії.

В своїх зверненнях до Головного управління громадяни, в тому числі й на особистих прийомах, найчастіше порушували питання щодо правильності призначення, перерахунку та підвищення розміру пенсії – 1 804 звернення (39,39% від загальної кількості звернень), витребування довідок та інших матеріалів – 1 173 (25,61%), виконання рішення судів – 27 (0,59%), проведення пенсійних виплат на виконання рішення судів – 119 (2,60%), визначення права на отримання грошової допомоги у розмірі десяти пенсій – 25 (0,55%), виплата пенсії через пошту – 2

(0,04%), виплата пенсії через банк – 16 (0,35%), своєчасність виплати та виплати пенсії за минулий період – 2 (0,04%), визначення права на призначення пенсії – 124 (2,71%), роз'яснення норм діючого пенсійного законодавства – 12 (0,26%), підвищення розміру пенсії – 8 (0,17%), індексація пенсії – 185 (4,04%), перевірки пенсійних виплат на виконання рішень судів – 2 (0,04%), виплата недоотриманої пенсії за померлого пенсіонера – 8 (0,17%), своєчасність виплати житлової субсидії або пільги, в. т. ч. припинення виплати – 87 (1,90%), визначення права на призначення житлової субсидії – 506 (11,04%), перерахунок житлової субсидії – 115 (2,51%), визначення права на отримання пільги – 93 (2,03%), правомірність припинення виплати пенсії – 7 (0,15%), перерахунок нарахованої суми пільги – 41 (0,90%), виплата допомоги по вагітності і пологах – 1 (0,02%), виплата допомоги на поховання – 5 (0,11%), видача пенсійного посвідчення – 13 (0,28%), скарга на дії посадових осіб – 3 (0,06%), подяка – 3 (0,06%), взяття на облік поновлення або продовження виплати пенсії – 13 (0,29%), правомірність припинення виплати пенсії – 7 (0,15%), щодо електронної трудової книжки – 3 (0,06%) та інші питання склали – 183 звернення (4,0%).

Таблиця 2.5 – План оцифрування пенсійних справ за 2024 рік в ГУ ПФУ Тернопільської області

Контрольна дата	Планова кількість опрацьованих справ	Фактично оцифровано	% виконання	Примітка
31.03.2024	210819	210819	100%	88,6% від 238042
30.04.2024	214751	214811	100%	90,2% від 238042
31.05.2024	218629	218629	100%	
30.06.2024	221106	221206	100%	
31.07.2024	223797	223797	100%	
31.08.2024	226807	226807	100%	
30.09.2024	230286	230286	100%	
31.10.2024	233879	233879	100%	
30.11.2024	238210	238210	100%	
31.12.2024	238042	240744	100%	101,1% від 238042

Підлягають оцифруванню в області у 2024 році 238 042 паперові пенсійні справи (табл. 2.5).

Станом на 01 липня 2025 року оцифровано 241 629 паперових пенсійних справ, або 101,5% від загальної кількості справ, які підлягають оцифруванню (табл. 2.6). На 01 липня 2025 року задокументовано 1 853 паперові справи про страхові виплати.

Таблиця 2.6 – Фактично опрацьовано оцифрування пенсійних справ за 2024 рік в ГУ ПФУ Тернопільської області

Етапи опрацювання	З 01.01.24 по 31.12.24	З 01.01.23 по 31.12.23	Всього на 01.07.2025
Відскановано	X	X	243482
Відкадровано	X	X	243482
Задокументовано	39583	44151	243482

На виконання розпорядження Кабінету Міністрів України від 25 червня 2012 року №401-р “Про доступ до послуг у сфері загальнообов’язкового державного пенсійного страхування” з 01 жовтня 2012 року функціонує веб портал електронних послуг [21]. Станом на 30 червня 2025 року зареєстровано 121 627 користувачів.

Головне управління Пенсійного фонду України в Тернопільській області в своїй повсякденній діяльності активно використовує інструменти електронного урядування для вдосконалення надання послуг громадянам, підвищення оперативності обслуговування та мінімізації часу очікування у фізичних сервісних центрах. Застосування цифрових технологій у роботі управління сприяє не лише оптимізації внутрішніх процесів, а й розширенню доступу до послуг для застрахованих осіб та пенсіонерів, які можуть звертатися до фонду дистанційно, не відвідуючи відділення особисто [22].

Одним із головних напрямів є персоніфікований доступ до інформації про пенсійні права та облік страхових внесків. Завдяки узгодженій роботі з Реєстром застрахованих осіб кожен громадянин може отримати дані про свою заробітну

плату, сплачені страхові внески та страховий стаж через електронні сервіси. Це дозволяє вирішувати питання призначення або перерахунку пенсії швидше та з меншим залученням документів у паперовому вигляді. Важливою складовою діяльності є впровадження електронних довідок та запитів. Пенсіонери та застраховані особи можуть подавати електронні запити на отримання різних видів довідок (наприклад, довідки ОК-5, ОК-7) напряму через вебпортал [23]. Це значно скорочує час отримання документів і робить процес прозорим для користувача. Аналогічним чином доступні можливості для подання звернень, отримання відповідей та відстеження їх статусу без фізичного відвідування центру. У діяльності управління також застосовуються електронні сервіси для запису на прийом у сервісні центри ПФУ. Це означає, що громадяни можуть заздалегідь обрати дату та час відвідування центру, що дозволяє уникати черг і зручніше планувати свій візит. Центральною платформою для втілення цих можливостей є Портал електронних послуг Пенсійного фонду України, який забезпечує широкий спектр цифрових інструментів для різних категорій користувачів - пенсіонерів, застрахованих осіб, платників внесків та навіть роботодавців.

Портал електронних послуг ПФУ виступає своєрідним центром цифрової взаємодії між фондом і громадянами. Він створений з метою забезпечення доступу до адміністративних та інформаційних послуг у режимі онлайн, що є важливою складовою моделі електронного урядування в Україні. Станом на 2024–2025 роки на веб порталі зареєстровано понад 22 млн користувачів по Україні. Загалом щорічно через електронні сервіси Пенсійного фонду надається близько 9 млн електронних послуг. Такі показники свідчать про високий рівень цифрової активності громадян та поступовий перехід системи пенсійного забезпечення до дистанційного формату обслуговування.

Мобільний додаток ПФУ є сучасним інструментом електронного урядування, доступним для користувачів платформ Android та iOS. Він забезпечує зручний доступ до електронних послуг Фонду, зокрема дозволяє переглядати інформацію про страховий стаж, заробітну плату, сплачені внески та дані електронної пенсійної справи. Крім того, користувачі можуть подавати заяви на

призначення або перерахунок пенсії, отримувати довідки та відстежувати статус звернень у режимі онлайн (див. рис. 2.6, 2.7).

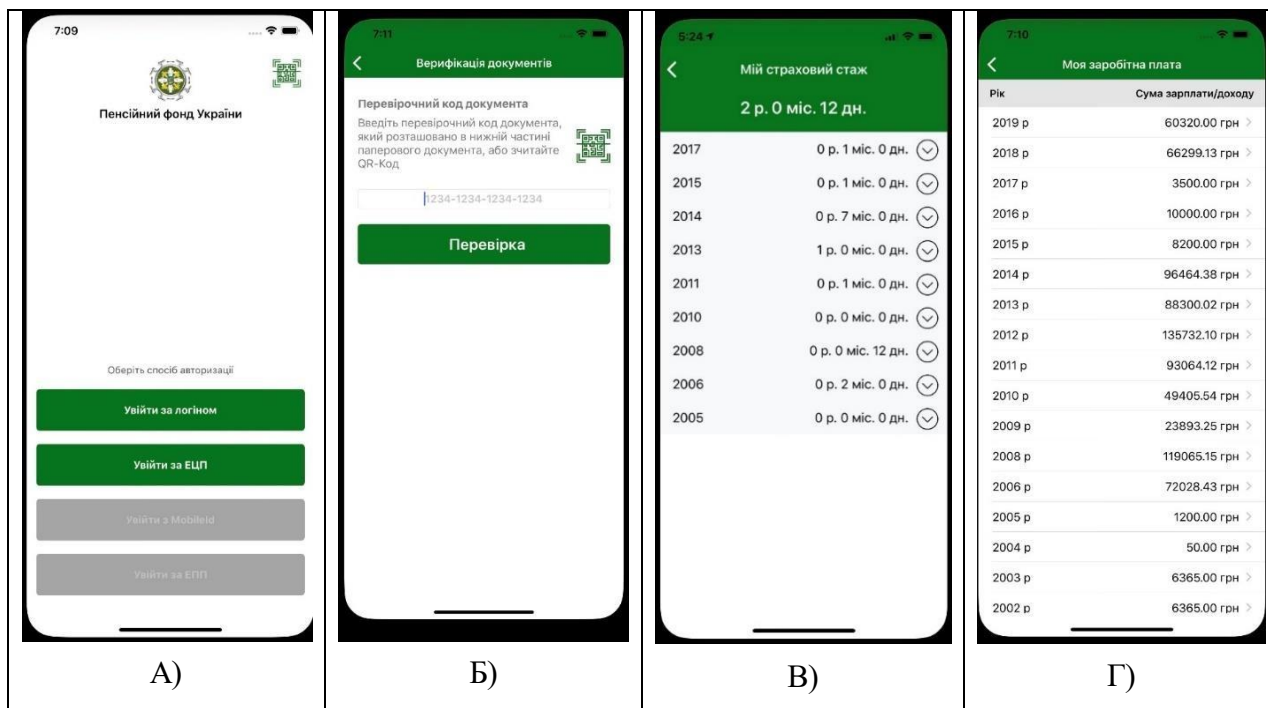


Рисунок 2.6 – Вигляд екрану мобільного додатку ГУ ПФУ:

- А) початковий стан;
- Б) верифікація документів;
- В) страховий стаж;
- Г) заробітна плата;

З огляду на те, що Головне управління ПФУ в Тернопільській області є складовою єдиної централізованої інформаційно-аналітичної системи Пенсійного фонду України, усі електронні сервіси, доступні на національному рівні, повною мірою застосовуються і в роботі регіонального управління, а це означає, що мешканці Тернопільської області мають можливість скористатись цими послугами.



В особистому кабінеті на порталі користувачі можуть переглядати та отримувати різноманітну інформацію [24]. Зокрема, зареєстровані застраховані особи мають доступ до даних своєї електронної облікової картки, що містить відомості про заробітну плату, страховий стаж і сплачені внески (див. рис. 2.8). Це дає можливість оцінити свої пенсійні права та запланувати звернення до фонду без необхідності фізичного доступу до архівних документів. Через портал також можна отримувати електронні довідки про страхові відомості, перевіряти інформацію про сплату роботодавцями страхових внесків, подавати запити на оформлення пенсійного посвідчення та інші важливі документи. Сервіс надає зручну можливість здійснювати ці дії в будь-який час, що є суттєвим кроком до зниження залежності від фізичних відділень. Авторизація на порталі здійснюється через безпечні методи електронної ідентифікації, такі як Дія.Підпис або ID.GOV.UA (BankID), що гарантує захищений доступ до персональних даних і сервісів.

Це важливо для забезпечення конфіденційності та правового захисту користувачів. Крім того, портал підтримує можливість дистанційної консультації через мобільні застосунки та веб-інтерфейс. Це включає не тільки класичний доступ через комп'ютер, але і зручні можливості для використання сервісів на смартфонах або планшетах. Завдяки цій цифровій інфраструктурі Пенсійний фонд України перетворює частину своїх адміністративних процесів у дистанційні та автоматизовані сервіси, що значно підвищує ефективність обслуговування громадян та дозволяє суттєво скоротити навантаження на фізичні центри обслуговування. Такий підхід є прикладом успішної реалізації електронного урядування на регіональному рівні і сприяє зростанню довіри населення до державних інституцій.

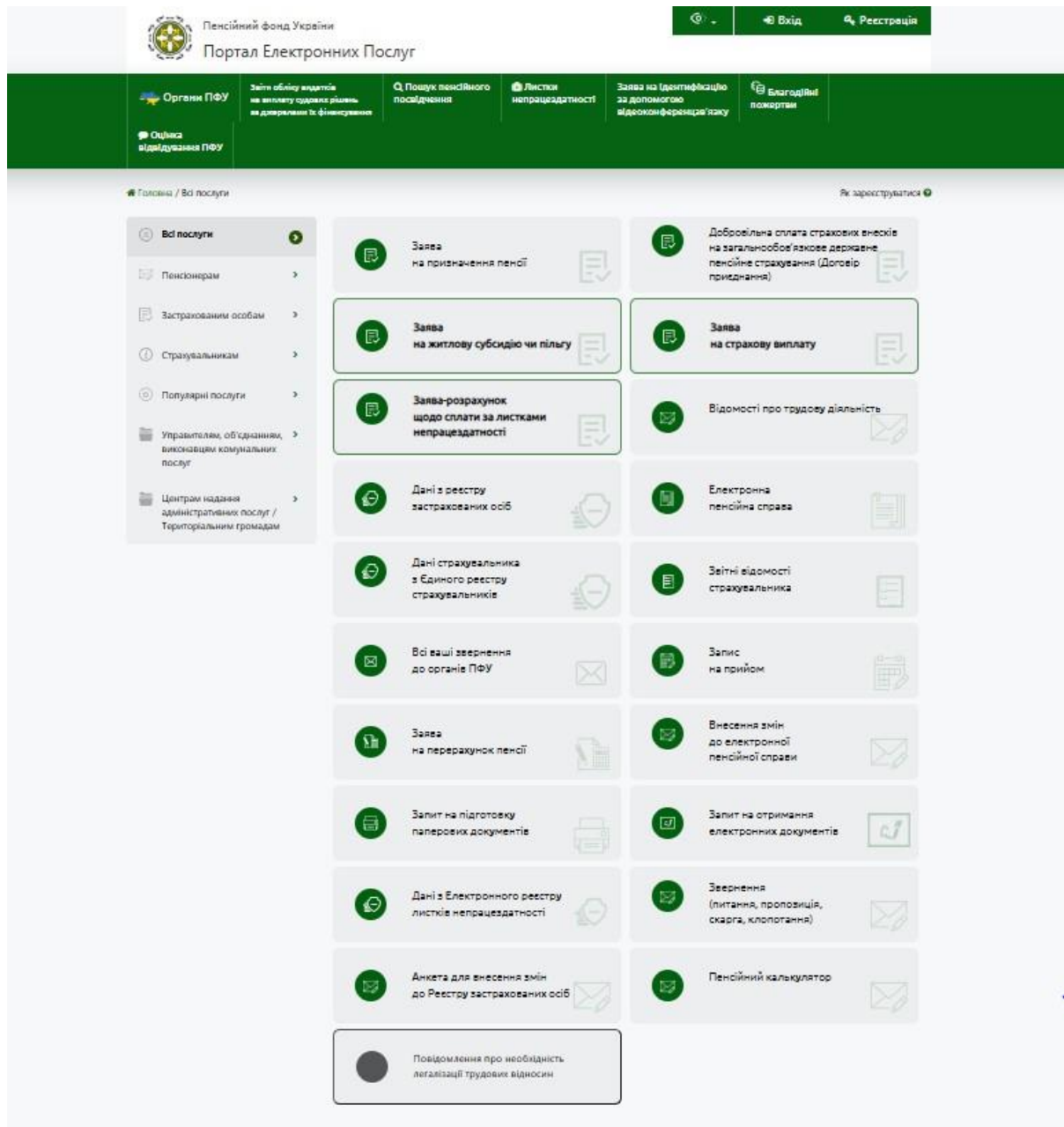


Рисунок 2.8 – Видял порталу всіх електронних послуг ГУ ПФУ

Веб портал електронних послуг Пенсійного фонду України забезпечує широкий спектр онлайн-послуг для різних категорій користувачів від пенсіонерів до страхувальників і органів влади, що дозволяє отримувати більшість послуг дистанційно без відвідування установи. Розглянемо детальний опис за категоріями:

1. Для пенсіонерів. Портал надає можливість отримувачам пенсій повноцінно управляти своїми виплатами онлайн. Зокрема, доступно:

- перегляд інформації про призначену пенсію, субсидії, пільги та соціальні виплати;

- подання заяв на перерахунок пенсії або зміну даних;
- оформлення пенсійного посвідчення;
- контроль виплат і повідомлення про їх ненадходження;
- доступ до електронної пенсійної справи.

2. Для застрахованих осіб. Особи працездатного віку можуть контролювати свій страховий стаж і майбутню пенсію:

- перегляд страхового стажу, заробітної плати та сплачених внесків;
- доступ до електронної трудової книжки;
- використання пенсійного калькулятора для прогнозу пенсії;
- контроль сплати внесків роботодавцем;
- можливість добровільної сплати внесків.

3. Для страхувальників (роботодавців). Для юридичних осіб і ФОП доступний окремий функціонал:

- подання звітності та відомостей про працівників;
- доступ до даних Реєстру застрахованих осіб;
- контроль та адміністрування єдиного соціального внеску (ЄСВ);
- перегляд інформації про заборгованість і платежі.

4. Популярні послуги. Найбільш затребувані сервіси, доступні більшості користувачів:

- подання заяв на призначення пенсії, субсидій, пільг;
- отримання довідок та витягів онлайн;
- запис на прийом до сервісного центру;
- відстеження статусу звернень;
- ідентифікація через відеозв'язок.

5. Для управителів, об'єднань, виконавцям комунальних послуг. Для цієї категорії створено окремий кабінет:

- подання та обробка інформації щодо пільг і субсидій населення;
- взаємодія з ПФУ щодо нарахувань та компенсацій;

– обмін даними щодо отримувачів соціальної підтримки.

6. Для ЦНАПів і територіальних громад. Органи місцевого самоврядування та центри надання адміністративних послуг можуть:

- взаємодіяти з реєстрами ПФУ;
- оформлювати та передавати заяви громадян;
- забезпечувати доступ населення до електронних послуг;
- отримувати інформацію для надання соціальних послуг.

Одним із пріоритетних завдань органів Пенсійного фонду України залишається підвищення якості обслуговування громадян, забезпечення доступності послуг, їх наближення до місць проживання громадян, створення більш комфортних умов для відвідувачів.

Відділами обслуговування громадян (сервісними центрами) в Головному управлінні Пенсійного фонду України в Тернопільській області прийом та обслуговування здійснюється за принципом “єдиного вікна” з розподілом функціональних повноважень підрозділів з обслуговування громадян (фронт-офіс) та підрозділів з обробки документів (бек-офіс).

На особливому контролі залишається якість надання послуг. Тому оперативно організовується робота щодо укомплектування всіх підрозділів, які здійснюють обслуговування громадян, забезпечення належного рівня професійної компетентності державних службовців.

Проводиться аналіз тематики питань, з якими звертаються на прийом громадяни, та вживаються заходи для мінімізації потреби людей звертатись до відділень Фонду.

Щоденно працюють телефони “гарячої лінії”, на які за I півріччя 2025 року звернулось 19 698 осіб, в тому числі – 3 517 осіб за номером 0 800 50 40 07. За I півріччя 2025 року спеціалістами відділів обслуговування громадян (сервісних центрів) прийнято 173 369 громадян та надано 185 710 різного роду послуг.

## РОЗДІЛ 3

### ЗАЛУЧЕННЯ В ДІЯЛЬНІСТЬ ГОЛОВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕНСІЙНОГО ФОНДУ УКРАЇНИ В ТЕРНОПІЛЬСЬКІЙ ОБЛАСТІ НОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ

#### **3.1 Інтеграція в портал електронних послуг та мобільний застосунок інноваційного цифрового інструменту – гейміфікованого пенсійного трекера**

В умовах активної цифрової трансформації публічного управління особливої актуальності набуває підвищення ефективності взаємодії між державними органами та громадянами. Пенсійний фонд України, як один із ключових суб'єктів соціальної політики, уже впроваджує електронні сервіси, проте рівень їх використання залишається недостатньо високим, особливо серед окремих категорій населення. Це обумовлює необхідність пошуку нових підходів до залучення користувачів та підвищення їх цифрової активності.

Проаналізувавши діяльність ГУ ПФУ в Тернопільській області в розділі 2, виявили, що поряд із розвитком електронних послуг зберігається значне навантаження на офлайн-відділення, яке проявляється у великій кількості фізичних звернень громадян.

Одночасно спостерігаються демографічні зміни, зокрема зменшення загальної чисельності пенсіонерів у 2025 році, що вказує про необхідність активнішого залучення працездатного населення до системи пенсійного страхування. У таких умовах важливо не лише інформувати громадян, але й формувати в них відповідальну поведінку щодо власного страхового стажу та майбутнього пенсійного забезпечення.

Серед основних проблем, які обґрунтовують необхідність впровадження нових цифрових інструментів, доцільно виділити:

– низький рівень залученості громадян до регулярного використання електронних сервісів Пенсійного фонду;

- недостатній рівень пенсійної та фінансової грамотності населення, особливо серед молоді;
- переважання пасивної моделі поведінки користувачів (звернення лише у разі необхідності);
- значне навантаження на працівників відділень через велику кількість особистих звернень;
- обмежена інтерактивність існуючих електронних сервісів, які переважно мають інформаційний характер;
- відсутність інструментів, що стимулюють довгострокову взаємодію користувача з пенсійною системою;
- недостатня адаптація сервісів до потреб молодого покоління, яке звикло до цифрових і інтерактивних форматів.

З огляду на зазначені проблеми, доцільним є впровадження інноваційного цифрового інструменту - гейміфікованого пенсійного трекера, інтегрованого в портал електронних послуг та мобільний застосунок Пенсійного фонду України. Суть цієї пропозиції полягає у поєднанні аналітичного функціоналу (облік і прогноз страхового стажу) з елементами гейміфікації, що стимулюватимуть активну взаємодію користувача із сервісом.

Практична реалізація даного рішення передбачає:

- створення персоналізованого цифрового кабінету з візуалізацією страхового стажу та прогнозом пенсійних прав;
- впровадження системи досягнень (бейджів) за виконання дій (реєстрація, перевірка стажу, подання заяв);
- передбачення ризиків щодо втрати стажу (періоди без офіційної роботи);
- нарахування умовних балів за цифрову активність та офіційну зайнятість;
- введення рівнів користувача, що відображають його фінансову та пенсійну активність;
- інтеграцію системи сповіщень про зміни у законодавстві, нарахуваннях, стажі чи виплатах;

- формування індивідуальних рекомендацій щодо накопичення страхового стажу (наприклад: «вам потрібно ще 2 роки страхового стажу до мінімальної пенсії»);
- використання інтерактивних підказок та сценаріїв (наприклад, «що буде, якщо зміниться дохід або стаж»).

Сучасні дослідження у сфері цифрової освіти та управління персоналом визначають гейміфікацію як ефективний інструмент підвищення залученості та мотивації користувачів до взаємодії з електронними сервісами. Гейміфікація передбачатиме інтеграцію ігрових механік (балів, досягнень, рівнів, рейтингових таблиць) у неігрове середовище, зокрема у вебпортали державних послуг. У середовищі діяльності Пенсійного фонду України це може бути використано для стимулювання громадян до активного користування електронними сервісами, підвищення фінансової та пенсійної грамотності населення, а також формування відповідального ставлення до страхового стажу [31].

Актуальність такої пропозиції зумовлена кількома факторами. По-перше, сучасне покоління користувачів значно краще сприймає інформацію через інтерактивні цифрові формати. По-друге, високий рівень поширення мобільних технологій створює сприятливі умови для впровадження інноваційних сервісів. По-третє, в умовах воєнного стану та зростання кількості військовослужбовців і ветеранів особливо важливо забезпечити швидкий і зручний доступ до пенсійної інформації без необхідності особистого відвідування установ. Крім того, цифрові сервіси стають ключовим інструментом забезпечення безперервності державних послуг.

Особливу актуальність впровадження даного інструменту матиме з огляду на те, що значна частина населення, включаючи молодь та осіб середнього віку, вже активно користується цифровими платформами та знайома з ігровими механіками. Це створюватиме сприятливі умови для впровадження подібних рішень у державному секторі.

У рамках порталу електронних послуг Пенсійного фонду України доцільно реалізувати такі елементи гейміфікації:

1. Індикатори прогресу – візуалізація накопиченого страхового стажу або виконаних дій дозволить користувачам краще розуміти свій пенсійний статус.
2. Інтерактивні завдання та підказки – наприклад, короткі інформаційні квести або підказки щодо правильного оформлення документів.
3. Миттєвий зворотний зв'язок – система повідомлень про успішне виконання дій або рекомендації щодо наступних кроків.
4. Нарахування балів – за активність на порталі (оновлення даних, використання електронних послуг) користувачі можуть отримувати умовні бали, які відображають рівень їх цифрової активності.
5. Система досягнень (бейджів) – користувачі можуть отримувати віртуальні відзнаки за виконання певних дій (наприклад, реєстрація на порталі, перевірка страхового стажу, подання заяви онлайн). Це стимулює регулярне використання сервісу.
6. Рівні користувачів – впровадження рівнів (наприклад, «Новачок», «Активний користувач», «Експерт») сприятиме поступовому залученню громадян до більш складних електронних сервісів.

Додатково пропонується впровадження системи персоналізованих сповіщень, яка інформуватиме користувачів у режимі реального часу про:

- необхідність подання документів або уточнення даних;
- появу нових електронних послуг.

Це дозволить забезпечити постійний інформаційний зв'язок між державою та громадянином і підвищить рівень довіри до цифрових сервісів.

Важливо, що гейміфікація у цьому випадку не є самоціллю, а виступатиме інструментом підвищення ефективності функціонування електронних сервісів. Запропонований підхід матиме низку переваг, зокрема:

- підвищення рівня залученості громадян до використання електронних сервісів;
- формування відповідального ставлення до страхового стажу та майбутнього пенсійного забезпечення;
- зростання рівня пенсійної грамотності населення;
- зменшення кількості фізичних звернень до відділень Пенсійного фонду;

- підвищення якості обслуговування та рівня задоволеності користувачів;
- забезпечення прозорості та зрозумілості процесів нарахування пенсій;
- адаптація державних сервісів до потреб молодого покоління;
- створення умов для довгострокової взаємодії громадянина з пенсійною системою;
- оптимізація роботи працівників Пенсійного фонду за рахунок зменшення навантаження.

Особливого значення така ініціатива набуватиме для молодого покоління, яке у майбутньому стане основною категорією користувачів пенсійної системи. Використання сучасних цифрових підходів дозволить сформувати у них звичку до регулярного контролю власного страхового стажу та використання державних електронних сервісів.

Важливим елементом запропонованої моделі гейміфікації є формування комплексної системи нематеріальної мотивації користувачів, яка не передбачатиме прямих фінансових витрат держави, проте забезпечуватиме високий рівень залученості населення до використання електронних сервісів. У контексті діяльності ПФУ така мотивація повинна базуватися на поєднанні сервісних, інформаційних, психологічних та соціальних стимулів.

По-перше, доцільно впровадити так звані сервісні переваги для активних користувачів порталу. Йдеться про спрощений доступ до окремих електронних послуг, пришвидшену обробку заяв, персоналізовані рекомендації. Такий підхід створює відчутну практичну вигоду для громадян, оскільки зменшує час та зусилля, необхідні для отримання адміністративних послуг.

По-друге, значний потенціал має освітня мотивація, яка передбачатиме надання користувачам доступу до інтерактивних навчальних матеріалів щодо формування страхового стажу, пенсійного забезпечення та соціальних гарантій. Завдяки гейміфікованим модулям (тести, квести, сценарії) громадяни зможуть поступово підвищувати рівень фінансової грамотності, отримуючи за це відповідні досягнення або сертифікати. Це особливо актуально для молодого покоління, яке лише формує своє ставлення до пенсійної системи.

По-третє, важливу роль відіграватимуть цифрові бонуси, які можуть реалізовуватися у вигляді віртуальних відзнак, рейтингів або статусів користувача. Наприклад, отримання статусу «надійний платник внесків» або «активний користувач сервісів» може супроводжуватися додатковими інформаційними можливостями чи доступом до власної розширеної аналітики. Такі елементи формуватимуть у користувачів відчуття досягнення та стимулювати подальшу активність.

Окремо варто виділити психологічну мотивацію, яка базуватиметься на внутрішньому відчутті прогресу та контролю над власним майбутнім. Візуалізація накопиченого страхового стажу, прогноз пенсійних виплат, індикатори досягнення цілей створюватимуть у користувача розуміння результатів його дій. Це сприятиме формуванню відповідальної поведінки та довгострокового планування.

Не менш важливою є соціальна мотивація, яка може реалізовуватися через елементи порівняння та взаємодії між користувачами (без розкриття персональних даних). Наприклад, узагальнені показники типу «ви входите до 30% користувачів із найвищим рівнем страхового стажу у вашій віковій групі» можуть стимулювати прагнення до покращення власних результатів. Також можливе впровадження інформаційних кампаній, орієнтованих на ветеранів, військовослужбовців та майбутніх пенсіонерів, що підсилює соціальну значущість використання сервісу.

Крім того, суттєвим фактором стане мотивація через економію часу, яка є однією з ключових переваг цифрових сервісів. Використання електронного порталу дозволить уникнути черг, зменшити кількість особистих візитів до установ та отримувати послуги дистанційно. У поєднанні з системою сповіщень про зміни у законодавстві, нарахуваннях пенсій або необхідності оновлення даних це формуватиме стабільну звичку користування електронними послугами.

Запропонований підхід є новим і доцільним насамперед тому, що він принципово відрізняється від уже наявних електронних сервісів ПФУ. Якщо існуючі інструменти, такі як калькулятори пенсії чи інформаційні довідки, мають переважно статичний і консультативний характер, то гейміфікований пенсійний трекер орієнтований на постійну взаємодію з користувачем і формування його

поведінки. Він не просто відображатиме поточний стан пенсійних прав, а аналізуватиме динаміку, прогнозуватиме майбутні результати та стимулюватиме до прийняття правильних рішень.

Доцільність впровадження такого інструменту підтверджується також результатами аналізу діяльності Головного управління Пенсійного фонду України в Тернопільській області, наведеними у розділі 2. Зокрема, скорочення загальної чисельності пенсіонерів у 2025 році та зміни у структурі отримувачів соціальних виплат свідчать про демографічні та соціально-економічні трансформації (рис. 3.1). У таких умовах особливо важливим стає забезпечення стабільного надходження страхових внесків у майбутньому, що безпосередньо залежить від рівня залученості молодого працездатного населення.

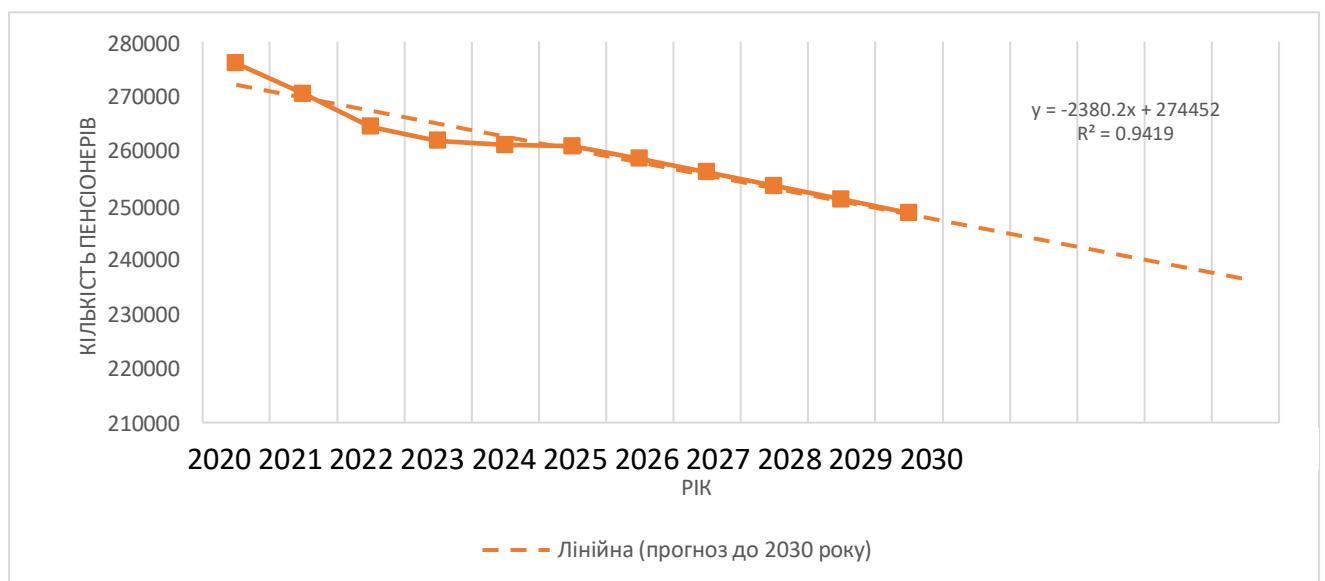


Рисунок 3.1 – Зміна кількості пенсіонерів на період 2020–2025 рр. (статистичні дані) та 2026-2030 рр. (прогноз) в ГУ ПФУ в Тернопільській області

Використання елементів гейміфікації дозволить підвищити зацікавленість, зробити складні фінансові процеси зрозумілими та мотивувати до довгострокового планування. Таким чином, запропонований інструмент виконуватиме не лише інформаційну, але й поведінкову та превентивну функцію.

З метою обґрунтування доцільності впровадження запропонованого цифрового інструменту необхідно здійснити комплексну оцінку його ефективності.

Така оцінка базується на поєднанні економічних, соціальних і цифрових показників, що дозволяє всебічно охарактеризувати вплив інновації на діяльність Пенсійного фонду України та взаємодію з громадянами.

Прогнозні розрахунки на 2026–2030 роки сформовано з урахуванням сучасних соціально-демографічних та безпекових умов функціонування держави. Зокрема, передбачено поступове зменшення кількості пенсіонерів, що пояснюється демографічними процесами та загальною тенденцією старіння населення. Водночас спостерігається зростання чисельності осіб з числа військовослужбовців, що обумовлено тривалим воєнним станом та збільшенням кількості осіб, які набувають відповідного статусу. У зв'язку з цим структура отримувачів послуг Пенсійного фонду поступово змінюється. Такі трансформації безпосередньо впливають на організацію надання послуг, оскільки різні категорії користувачів мають різні потреби та рівень цифрової готовності. З урахуванням запропонованої моделі гейміфікації передбачається щорічне зростання кількості нових користувачів електронного порталу на рівні до 5%. Такий підхід є обґрунтованим, оскільки не передбачає різкого зростання, але водночас відображає поступове підвищення зацікавленості громадян у використанні цифрових сервісів.

Розрахунки виконано на основі фактичних даних діяльності Головного управління Пенсійного фонду України в Тернопільській області за 2020–2025 роки із використанням прогнозного підходу до 2030 року. Ключовим припущенням є зростання частки користувачів електронних послуг щорічно до 5 %, внаслідок впровадження гейміфікованого пенсійного трекера та супутніх цифрових сервісів. Це дозволить суттєво зменшити навантаження на територіальні органи Пенсійного фонду. Без впровадження нашої пропозиції зберігається тенденція збільшення онлайн користувачів щорічно на 1–2%.

Для наочності та систематизації вихідних даних доцільно відобразити зміну структури користувачів за каналами отримання послуг (табл. 3.1).

Дані таблиці 3.1 показують, що у 2020–2025 рр. у ГУ ПФУ в Тернопільській області відбувається стійке зростання цифровізації послуг (накопиченої частки онлайн), але водночас щорічна активність нових користувачів нестабільна, а

офлайн-звернення все ще домінують. Це все підтверджується про необхідність впровадження нових цифрових інструментів.

Таблиця 3.1 – Динаміка показників користувачів послуг на 2020-2030 рр. ГУ ПФУ в Тернопільській області

Рік	Загальна кількість осіб	Пенсіонери	Військові	Кількість звернень	Нові користувачі порталу	Накопичена кількість користувачів	Тенденція онлайн щороку, %	Частка онлайн накопичення, %	Частка офлайн, %
2020	284 091	276 000	8 091	236 529	10 976	10 976	4,64%	10 976/236529=4,64	95,36
2021	278 552	270 403	8 149	282 635	12 514	23 490	4,43 (-0,21)	23 390/282635=8,31	91,69
2022	272 415	264 374	8 041	250 212	8 925	32 415	3,57 (-0,86)	32 415/250212=12,96	87,04
2023	270 071	261 780	8 891	366 672	10 714	43 129	2,92 (-0,65)	43 129/366672=11,76	88,24
2024	270 255	261 033	9 222	364 828	7 806	50 935	2,14 (-0,78)	50935/364828=13,96	86,04
2025	271 255	260 789	10 491	282 635	12 514	63 449	4,43 (+2,29)	63449/282635=22,45	77,25
2026*	270 000	258 500	11 500	332 343	13 140	76 589	5,0	76589/332343=23,04	76,96
2027*	268 500	256 000	12 500	320 000	13 797	90 386	5,0	90386/320000=28,25	71,75
2028*	267 000	253 500	13 500	305 000	14 487	104 873	5,0	104873/305000=34,40	65,6
2029*	265 500	251 000	14 500	290 000	15 211	120 084	5,0	120084/290000=41,41	58,59
2030*	264 000	248 500	15 500	275 000	15 972	136 056	5,0	136056/275000=49,48	50,52

\*прогнозні дані обчислені автором

Аналіз динаміки показників користувачів послуг ГУ ПФУ в Тернопільській області за 2020–2025 роки свідчить про поступову трансформацію системи обслуговування населення в напрямі цифровізації. Передусім слід відзначити зменшення загальної кількості населення та пенсіонерів. Якщо у 2020 році на обліку перебувало 284 091 особа, то у 2025 році – 271 255 осіб, що означає скорочення на 12 836 осіб. Кількість пенсіонерів також зменшилась із 276 000 до 260 789 осіб (–15 211 осіб). Це вказує нам про демографічні зміни, міграційні процеси та наслідки воєнного стану, що впливають на структуру отримувачів пенсій (рис. 3.1).

Кількість звернень громадян до ГУ ПФУ показує нестабільну динаміку. Зокрема, після зростання у 2021 році (282 635 звернень) відбулося зниження у 2022 році (250 212), що може бути пов'язано з початком повномасштабної війни. У 2023–2024 роках спостерігається різке зростання (понад 360 тис. звернень), що свідчить про підвищене навантаження на систему, а у 2025 році знову фіксується спад.

Особливо важливим є аналіз цифрових показників. Кількість нових користувачів порталу щороку змінюється нерівномірно: від 10 976 у 2020 році до 7 806 у 2024 році, з подальшим зростанням у 2025 році (12 514). Нами зпрогнозовано тенденцію, що до 2030 року кількість споживачів буде 15 972. Це свідчить про те, що процес залучення нових користувачів є стабільним (рис. 3.2). Разом з тим, накопичена кількість користувачів демонструє чітку позитивну динаміку з 10 976 у 2020 році до 63 449 у 2025 році, тобто збільшення більш ніж у 5,7 разів. Це свідчить про поступове формування цифрової бази користувачів та зростання довіри до електронних сервісів.

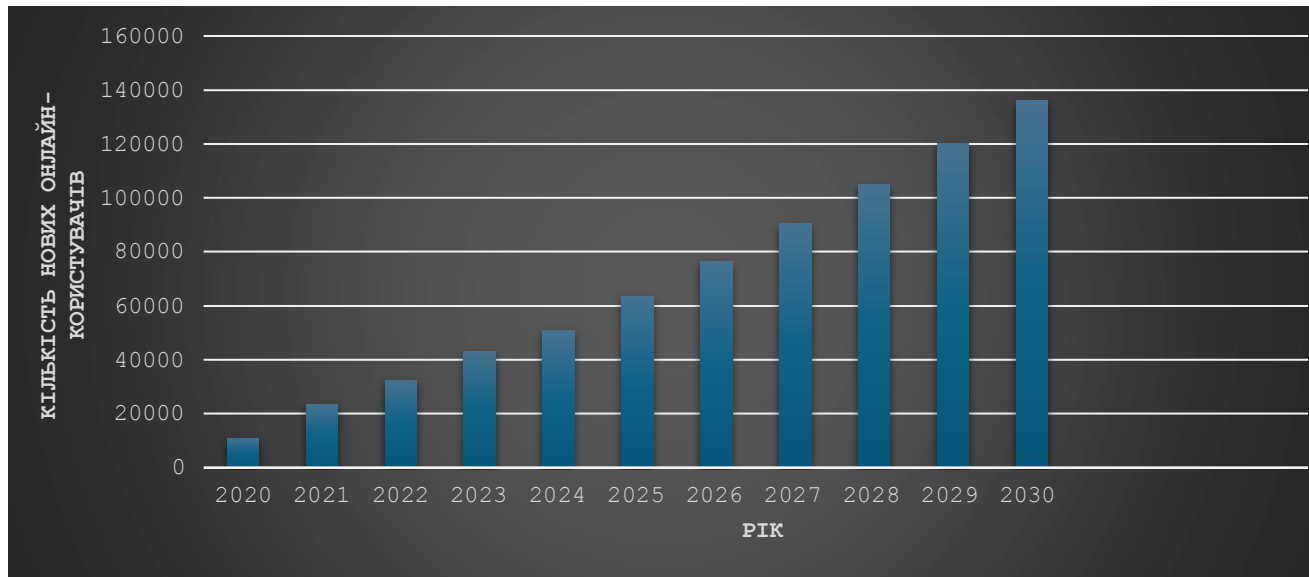


Рисунок 3.2 – Зміна кількості нових онлайн-користувачів на період 2020–2025 рр. (статистичні дані) та 2026-2030 рр. (прогноз) в ГУ ПФУ в Тернопільській області

За даними показника «тенденція онлайн щороку» демонструє, що активність нових підключень у % загалом знижувалась у 2021–2024 роках, це може свідчити про недостатню мотивацію для нових користувачів та обмежену цифрову обізнаність окремих груп населення. Найбільш показовим є показник частки онлайн (накопичення). Він зріс з 4,64% у 2020 році до 22,45% у 2025 році, а за прогнозом у 2030 році аж до 49,48% (рис. 3.3). Це означає, що цифровізація активно розвивається. Однак, незважаючи на позитивну динаміку, частка офлайн-звернень залишається високою: 95,36% у 2020 році; 77,25% у 2025 році. Це підтверджується, що більшість громадян і надалі віддає перевагу традиційним каналам обслуговування, що створює додаткове навантаження на установу (рис. 3.3).

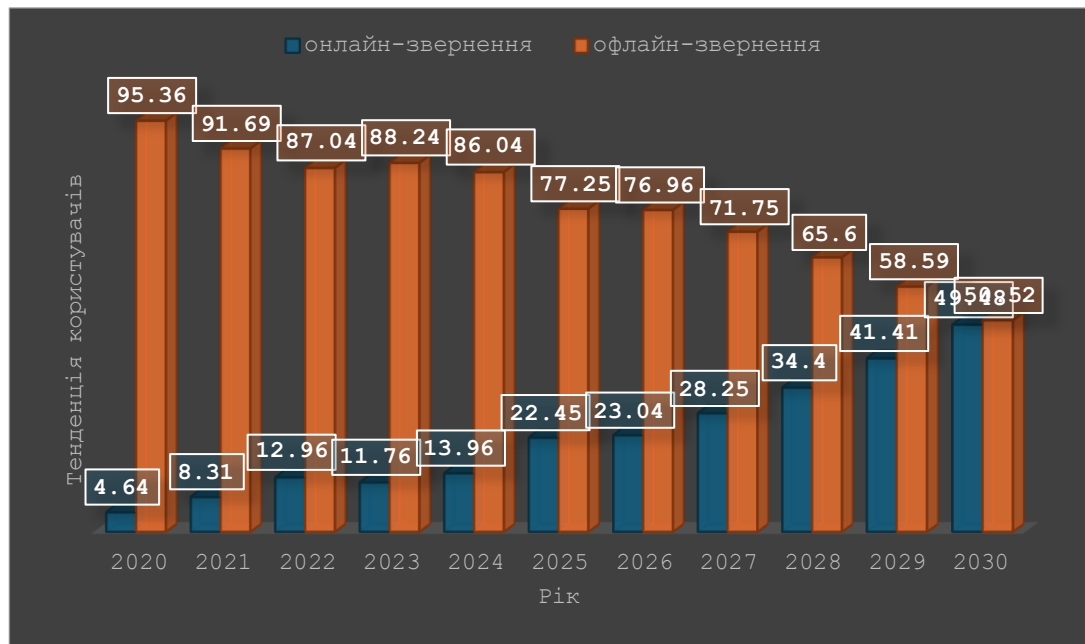


Рисунок 3.3 – Тенденції зміни частки онлайн і офлайн споживачів послуг ГУ ПФУ в Тернопільській області на період 2020-2025 рр. (статистичні дані) та 2026-2030 рр. (прогноз)

За використання пропонованого гейміфікованого пенсійного трекера, з кожним роком зменшуватиметься частка офлайн-звернень до 50,52%, а онлайн-звернень збільшуватиметься до 49,48%. Візуалізація підтверджує суттєве зміщення у бік цифрових каналів взаємодії, що є ключовою ознакою розвитку електронного урядування.

Розрахунки показують, що кількість нових користувачів зросте з 12 514 у 2025 році, а за нашим прогнозом до 15 972 у 2030 році. Відповідно, накопичена кількість користувачів порталу збільшиться до понад 136 тис. осіб, що суттєво підвищить частку онлайн-взаємодії.

З огляду на те, що кожен користувач у середньому звертається до органів Пенсійного фонду двічі на рік, доцільно проаналізувати, як зміниться загальне навантаження на систему обслуговування (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Тенденції зміни інтенсивності роботи ГУ ПФУ в Тернопільській області за 2020-2025 рр. та прогноз до 2030 року

Рік	Кількість звернень	Рівень інтенсивності роботи персоналу	Черги у відділеннях
2020	236 529	Середнє	Помірні
2021	282 635	Середнє	Помірні
2022	250 212	Середнє	Помірні
2023	366 672	Високе	Значні
2024	364 828	Високе	Значні
2025	377 662	Високе	Значні
2026	332 343	Високе	Скорочені
2027	320 000	Середнє	Скорочені
2028	305 000	Середнє	Незначні
2029	290 000	Середнє	Мінімальні
2030	275 000	Низьке	Мінімальні

Проаналізувавши навантаження роботи на систему обслуговування ГУ ПФУ в Тернопільській області у 2020–2025 роках свідчить про суттєве зростання кількості звернень у 2023–2025 роках, котре призвело до високого рівня навантаження на персонал та збільшення черг у відділеннях. З метою покращення ситуації запропоновано впровадження гейміфікованого пенсійного трека та розширення цифрових сервісів. Зокрема, завдяки нашому підходу у 2026 році очікується зниження кількості звернень до 332 343, що становить приблизно 12% порівняно з 2025 роком. Таке зменшення є помірним і пояснюється поступовим залученням користувачів до електронних сервісів, а також зменшенням кількості повторних звернень. У подальшому, ми передбачаємо, що протягом 2027–2030 років, прогнозується поетапне зниження навантаження внаслідок стабільного зростання частки онлайн-користувачів (до 5% щороку), підвищення цифрової

грамотності населення та вдосконалення електронних сервісів. У результаті рівень навантаження трансформується з високого у середній, а до 2030 року - низький.

Водночас повне зникнення офлайн-звернень є малоімовірним, оскільки частина населення, зокрема особи похилого віку, і надалі потребуватиме традиційного обслуговування. Саме тому прогноз має збалансований характер і враховує соціально-демографічні особливості регіону.

Для більш наочного відображення змін у навантаженні на систему обслуговування доцільно використати графічні методи аналізу (рис. 3.4).

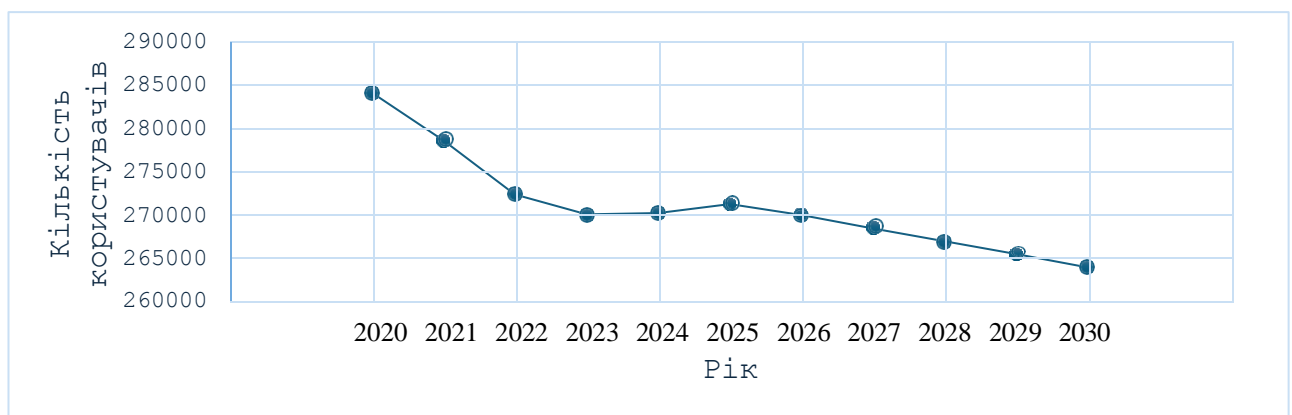


Рисунок 3.4 – Зміна кількості користувачів на період 2020–2025 рр. (статистичні дані) та 2026-2030 років (прогноз) в ГУ ПФУ в Тернопільській області

Зменшення кількості звернень безпосередньо впливає на фінансові витрати установи, що дає можливість розрахувати економічний ефект від впровадження запропонованого рішення (див. табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Прогнозні показники економічної ефективності роботи ГУ ПФУ в Тернопільській області на період роботи до 2030 року

Рік	Кількість звернень	Зменшення звернень (порівняно з 2025)	Економія, грн
2025	377 662	–	–
2026	332 343	45 319	2 265 950
2027	320 000	57 662	2 883 100
2028	305 000	72 662	3 633 100
2029	290 000	87 662	4 383 100
2030	275 000	102 662	5 133 100

Розрахунок здійснено з використанням умовної середньої вартості обробки одного звернення на рівні 50 грн (для установи). Отримані результати свідчать, що вже у 2026 році економія становитиме понад 2,2 млн грн, а у 2030 році понад 5,1 млн грн щорічно.

Покроковий розрахунок на прикладі 2026 року.

Економія = (Звернення 2025 – Звернення поточного року) × 50 грн

Економія = (377 662 – 332 343) × 50 = 2 265 950 грн.

Загальний економічний ефект за період 2026–2030 років становить близько 18,3 млн грн, що підтверджує доцільність впровадження запропонованої моделі.

Однак оцінка ефективності не може обмежуватися лише фінансовими показниками. Важливим аспектом є також соціальний вплив, який відображає зміни у якості життя громадян та доступності державних послуг (табл. 3.4)

Таблиця 3.4 – Соціальний ефект впровадження сервісу на 2025-2030 роки для ГУ ПФУ в Тернопільській області

Показник	2025	2026	2027	2028	2029	2030	Загальна тенденція
Доступність послуг	Середня	Вища за середню	Висока	Висока	Дуже висока	Максимальна	Зростає
Час отримання послуг	Високий	Зменшений	Помірний	Нижчий за середній	Низький	Мінімальний	Зменшується
Рівень задоволеності	Середній	Вищий за середній	Високий	Високий	Дуже високий	Максимальний	Підвищується
Кількість особистих візитів	Висока	Нижча	Помірна	Знижена	Низька	Мінімальна	Зменшується
Доступ для ветеранів і військових	Обмежений	Покращений	Достатній	Високий	Дуже високий	Максимальний	Підвищується

За допомогою впровадження гейміфікованого пенсійного трекера оцінка соціального ефекту свідчить про суттєве покращення якості надання послуг у середньостроковій перспективі. В тому числі, використовуючи нашу модель вже у 2026 році очікується підвищення доступності послуг та зменшення часу їх отримання, що пов'язано з початковим етапом впровадження цифрових інструментів. У 2027–2028 роках спостерігатиметься подальше зростання

позитивного ефекту, зумовлене адаптацією користувачів до нових сервісів та підвищенням рівня цифрової грамотності населення. Це сприятиме зменшенню кількості особистих візитів до відділень та підвищенню рівня задоволеності громадян. Особливо важливим є покращення доступу до послуг для ветеранів та військовослужбовців, що обумовлено розширенням функціоналу електронних сервісів та можливістю дистанційної взаємодії з Пенсійним фондом. У 2029–2030 роках соціальний ефект досягатиме максимального рівня, що свідчатиме про ефективність впровадження цифрових рішень та їхню довгострокову доцільність.

Поряд із соціальними показниками важливу роль відіграє рівень цифрового розвитку, який характеризує ефективність впровадження електронного урядування (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Показники цифрової трансформації на 2025-2030 роки для ГУ ПФУ в Тернопільській області

Рік	Частка онлайн-користувачів	Цифрова активність	Використання мобільного додатку	Рівень цифрової грамотності	Частота взаємодії
2025	22%	Середня	Часткове	Середній	Низька
2026	23%	Вища за середню	Помірне	Вищий за середній	Періодична
2027	28%	Висока	Активніше	Високий	Регулярніша
2028	34%	Висока	Активне	Високий	Регулярна
2029	41%	Дуже висока	Дуже активне	Вищий	Часта
2030	49%	Максимальна	Максимальне	Високий	Постійна

За даними таблиці 3.5 можна зробити висновки про поступове, але стабільне зростання рівня цифровізації послуг Пенсійного фонду України. В тому числі, частка онлайн-користувачів збільшуватиметься приблизно з 22% у 2025 році, а за даними нашого прогнозу майже до 50% у 2030 році, що буде результатом впровадження сучасних цифрових інструментів. Паралельно спостерігатиметься підвищення цифрової активності користувачів, що переходитиме від середнього рівня до максимально можливого. Зростатиме і рівень використання мобільного додатку, який стане одним із ключових каналів взаємодії з користувачами. Важливим результатом стане підвищення цифрової грамотності населення, що

сприятиме більш ефективному використанню електронних сервісів. Частота взаємодії користувачів із системою також зростатиме - від епізодичного використання до регулярного і навіть постійного. Таким чином, впровадження запропонованої моделі сприятиме комплексній цифровій трансформації, яка охоплюватиме не лише технічні аспекти, а й поведінкові зміни користувачів.

Проведені розрахунки свідчать, що впровадження гейміфікованого пенсійного трекера є економічно обґрунтованим, соціально доцільним та відповідає сучасним тенденціям цифровізації публічного управління, забезпечуючи сталий розвиток електронного урядування в Україні.

### **3.2 Впровадження на порталі електронних послуг окремого цифрового модуля для військовослужбовців та ветеранів**

Сучасний етап розвитку системи публічного управління в Україні характеризується активною цифровою трансформацією, що охоплює всі рівні державного управління, зокрема й сферу пенсійного забезпечення. Головне управління Пенсійного фонду України в Тернопільській області виступає важливою ланкою реалізації державної політики у сфері соціального захисту населення та водночас є активним суб'єктом впровадження електронного урядування.

Так, аналіз діяльності Головного управління Пенсійного фонду України в Тернопільській області за 2020–2025 роки свідчить про суттєві зміни у структурі отримувачів пенсійних та соціальних виплат. Зокрема, простежується стійка тенденція до зменшення загальної чисельності пенсіонерів, що обумовлено демографічними процесами, зокрема зниженням рівня народжуваності, старінням населення та природним скороченням чисельності осіб похилого віку.

Водночас упродовж останніх років спостерігається протилежна тенденція – зростання кількості осіб з числа військовослужбовців та ветеранів. Це безпосередньо пов'язано з умовами воєнного стану в Україні, котре зумовлює збільшення кількості осіб, які набувають відповідного статусу та, відповідно, права на пенсійне забезпечення і соціальні гарантії. Прогнозні розрахунки до 2030 року

підтверджуватимуть збереження цієї тенденції, що призведе до поступової трансформації структури отримувачів послуг Пенсійного фонду.

В таких умовах виникає необхідність адаптації системи надання послуг до нових соціальних реалій, зокрема врахування потреб різних категорій користувачів: військовослужбовців, ветеранів. Традиційний універсальний підхід до обслуговування стає менш ефективним, оскільки не враховує специфіку кожної з цих груп.

У процесі дослідження виявлено низку проблем, які ускладнюють ефективне обслуговування військових та ветеранів:

- відсутність спеціалізованих електронних сервісів, орієнтованих саме на цю категорію користувачів;
- недостатній рівень персоналізації інформації щодо пенсійних виплат та соціальних гарантій;
- складність доступу до актуальної інформації про зміни у законодавстві та нарахуваннях;
- необхідність особистих звернень до установ, що є незручним або неможливим для частини військових та ветеранів;
- недостатній рівень цифрової взаємодії, який не враховує специфіку їхнього статусу.

Актуальність вирішення зазначених проблем зумовлена зростанням чисельності цієї категорії населення та підвищенням вимог до якості державних послуг в умовах цифровізації. Забезпечення належного рівня обслуговування військових та ветеранів є важливим елементом соціальної політики держави та підтримки осіб, які беруть участь у захисті країни.

Спостерігається зростання кількості військових пенсіонерів: з 8 091 особи у 2020 році до 10 491 особи у 2025 році (+2 400 осіб). Це є прямим наслідком сучасних соціально-політичних умов та підтверджує зміну структури отримувачів пенсійних виплат (рис. 3.5).

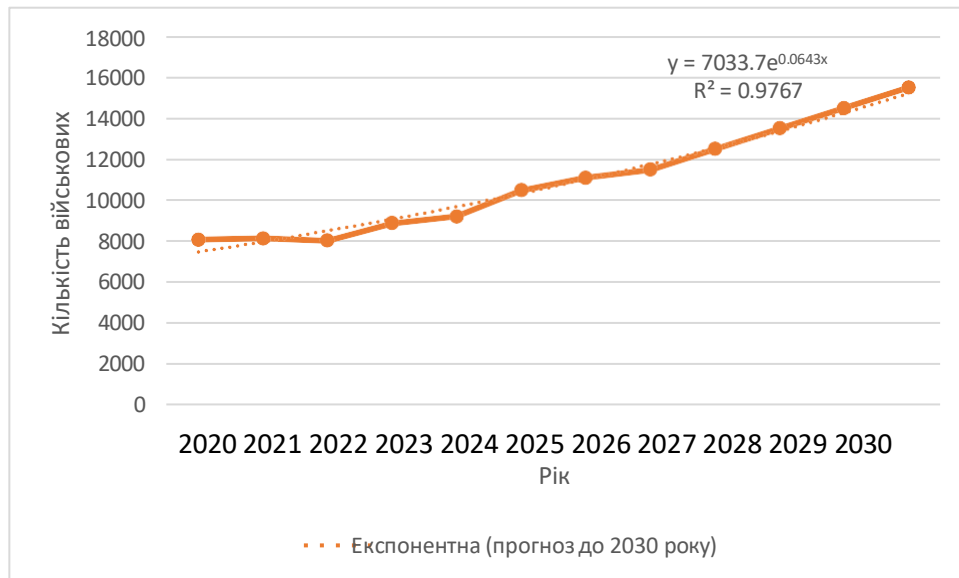


Рисунок 3.5 – Зміна кількості військових на період 2020–2025 рр. (статистичні дані) та 2026-2030 років (прогноз) в ГУ ПФУ в Тернопільській області

У цьому контексті доцільно запропонувати впровадження комплексу заходів, спрямованих на створення спеціалізованих цифрових сервісів для військових та ветеранів. Основними напрямками вдосконалення є:

- створення персоналізованих електронних кабінетів для військових та ветеранів із врахуванням їхнього статусу, що передбачають індивідуальні підказки, автоматичні повідомлення про зміни у виплатах, законодавстві та персональному статусі;
- розроблення окремого цифрового модуля (розділу) на порталі Пенсійного фонду, орієнтованого виключно на потреби військовослужбовців та ветеранів;
- впровадження системи оперативних сповіщень щодо нарахувань, пільг, змін у законодавстві та інших важливих аспектів соціального забезпечення;
- забезпечення спрощених процедур подання заяв та отримання послуг в електронному форматі;
- інтеграція елементів гейміфікації як інструменту підвищення залученості та регулярної взаємодії з електронними сервісами.

Запропоновані заходи мають такі переваги:

1. Підвищення оперативності отримання послуг військовими та ветеранами.

2. Зменшення необхідності особистих звернень до установ.
3. Покращення доступу до актуальної інформації.
4. Підвищення рівня задоволеності якістю обслуговування.
5. Посилення соціального захисту цієї категорії громадян.

Особливу роль відіграє впровадження персоналізованих повідомлень, які дозволять своєчасно інформувати користувачів про будь-які зміни, що стосуються їхнього пенсійного забезпечення. Це забезпечуватиме не лише зручність, але й підвищуватиме рівень довіри до державних інституцій.

Впровадження окремого цифрового модуля для військовослужбовців та ветеранів на порталі електронних послуг передбачатиме створення спеціалізованого розділу в структурі головного меню. На рисунку доцільно зобразити оновлений інтерфейс порталу, де поряд із базовими категоріями користувачів виділено окремий блок «Військовим та ветеранам».

У межах цього модуля можуть бути представлені такі функціональні елементи:

- перегляд інформації про пенсійні нарахування та соціальні виплати;
- подання заяв і документів у спрощеному форматі;
- доступ до пільг та гарантій, передбачених для військових і ветеранів;
- система сповіщень про зміни у виплатах або законодавстві;
- інтерактивні підказки та рекомендації.

Візуально інтерфейс має бути максимально спрощеним, з чіткою структурою та мінімальною кількістю кроків для виконання основних дій. Це особливо важливо для забезпечення швидкого доступу до послуг у різних умовах, зокрема для користувачів, які мають обмежений час або доступ до ресурсів (рис. 3.6).

На рисунку 3.6 представлено удосконалений інтерфейс порталу електронних послуг Пенсійного фонду України з урахуванням запропонованих змін. Основним нововведенням є впровадження окремого розділу «Військовим та ветеранам», який розміщуватиметься у структурі головного меню та забезпечуватиме швидкий доступ до спеціалізованих послуг.

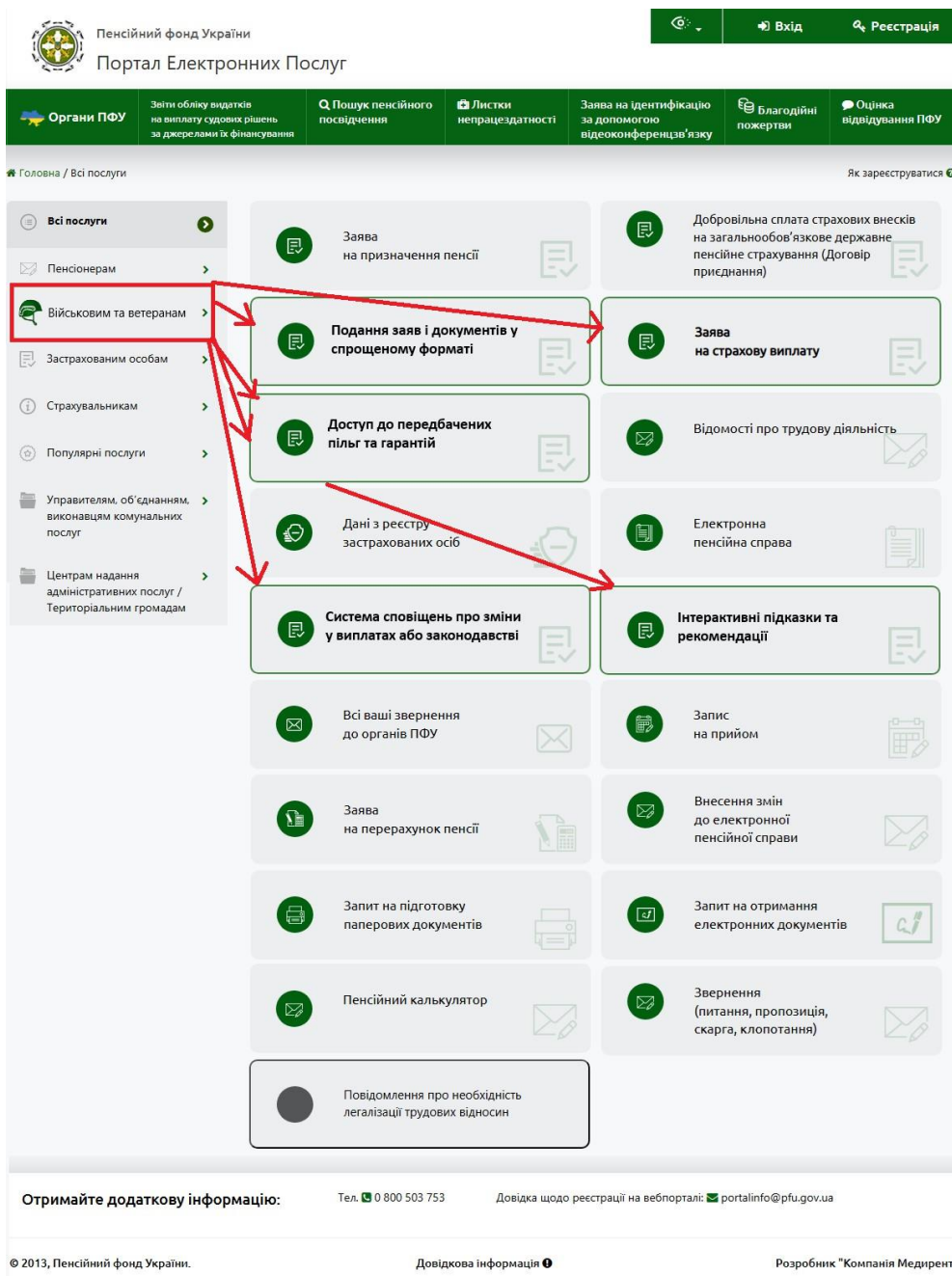


Рисунок 3.6 – Вдосконалений інтерфейс порталу електронних послуг ГУ ПФУ в Тернопільській області для військових та ветеранів

У центральній частині інтерфейсу передбачено окремі функціональні блоки, що дозволитимуть отримувати інформацію про пенсійні виплати, пільги, подавати заяви у спрощеному форматі та відслідковувати статус звернень. Додатково буде реалізовано систему персоналізованих сповіщень, що інформуватиме користувачів про зміни у виплатах та законодавстві. Запропоновані зміни спрямовані на

підвищення доступності, швидкості та якості обслуговування військовослужбовців та ветеранів.

Таким чином, впровадження спеціалізованих електронних сервісів для військових та ветеранів є обґрунтованим та необхідним кроком, який відповідає сучасним соціальним викликам і сприятиме підвищенню ефективності діяльності Пенсійного фонду України.

## РОЗДІЛ 4

### БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ

#### **4.1 Порядок надання домедичної допомоги постраждалим при раптовій зупинці серця**

Безпека життєдіяльності та охорона праці є важливими складовими ефективного функціонування будь-якої організації. У сучасних умовах особлива увага приділяється забезпеченню безпечних умов праці, профілактиці виробничого травматизму та підготовці працівників до дій у надзвичайних ситуаціях.

Для державних установ, зокрема органів ПФУ, питання безпеки праці та підготовки працівників до надання допомоги у критичних ситуаціях є важливою складовою управління персоналом. Працівники повинні бути ознайомлені з правилами поведінки в надзвичайних ситуаціях, а також володіти базовими навичками надання домедичної допомоги.

Забезпечення безпеки життєдіяльності працівників та громадян є важливою складовою функціонування будь-якої установи. Особливу увагу приділяють підготовці працівників до дій у надзвичайних ситуаціях, зокрема при раптовій зупинці серця, що є одним із найбільш небезпечних для життя станів.

Раптова зупинка серця – це стан, при якому припиняється ефективна діяльність серця та кровообіг, унаслідок чого органи і тканини перестають отримувати кисень. Без негайної допомоги через 4–6 хвилин можуть настати незворотні зміни в мозку.

Раптова зупинка серця є одним із найбільш небезпечних для життя станів людини. Вона характеризується раптовим припиненням ефективної роботи серця, що призводить до зупинки кровообігу та припинення постачання кисню до життєво важливих органів. Без своєчасної допомоги вже через кілька хвилин можуть виникнути незворотні ушкодження головного мозку.

Порядок надання домедичної допомоги регламентується нормативними документами, затвердженими МОЗУ. Відповідно до цих рекомендацій, домедична допомога - це комплекс простих і невідкладних дій, які можуть виконуватися особами без медичної освіти до прибуття бригади екстреної медичної допомоги.

Причинами раптової зупинки серця можуть бути:

- гострий інфаркт міокарда;
- тяжкі порушення серцевого ритму;
- ураження електричним струмом;
- утоплення;
- важкі травми;
- сильні алергічні реакції;
- отруєння.

У більшості випадків вирішальне значення для порятунку людини має швидкість надання допомоги. Якщо реанімаційні заходи розпочати протягом перших хвилин після зупинки серця, імовірність виживання значно підвищується.

Основними ознаками раптової зупинки серця є: відсутність свідомості у постраждалого; відсутність нормального дихання; відсутність пульсу на сонній артерії; різке збліднення або посиніння шкіри.

У разі виявлення таких ознак необхідно негайно розпочати надання домедичної допомоги.

Міжнародні та національні рекомендації передбачають чіткий алгоритм дій при наданні допомоги постраждалому.

Алгоритм надання допомоги включає такі етапи:

1. Оцінка безпеки. Перед початком надання допомоги необхідно переконатися, що місце події є безпечним для рятувальника та постраждалого. Наприклад, потрібно переконатися у відсутності небезпечних факторів - електричного струму, пожежі, токсичних речовин тощо.

2. Перевірка свідомості. Потрібно звернутися до постраждалого голосом і обережно потрясти його за плечі. Якщо людина не реагує, необхідно негайно викликати екстрену медичну допомогу.

3. Виклик екстреної медичної допомоги. Необхідно викликати швидку допомогу за номером 103 або попросити зробити це інших людей, які знаходяться поруч.

4. Перевірка дихання. Дихання перевіряють протягом приблизно 10 секунд. Для цього потрібно:

- відкрити дихальні шляхи;
- нахилити голову постраждалого назад;
- оцінити наявність дихальних рухів грудної клітки.

Якщо дихання відсутнє або є нерегулярним, необхідно розпочати серцево-легеневу реанімацію. Серцево-легенева реанімація (СЛР) є основним методом підтримання життєдіяльності організму до відновлення роботи серця.

Компресії грудної клітки виконуються наступним чином:

- руки розміщують у центрі грудної клітки;
- одна долоня кладеться на іншу;
- руки повинні бути випрямлені в ліктях;
- натискання виконуються вертикально вниз.

Глибина натискань повинна становити приблизно 5-6 см, а частота – 100-120 натискань за хвилину.

Після 30 компресій виконують 2 штучні вдихи. Для цього:

1. Затискають ніс постраждалого.
2. Роблять глибокий вдих.
3. Щільно притискаються губами до рота постраждалого.
4. Роблять повільний видих.

Реанімацію необхідно продовжувати до прибуття медиків або появи ознак життя.

У багатьох громадських місцях встановлюються автоматичні зовнішні дефібрилятори. Ці пристрої дозволяють відновити нормальний серцевий ритм за

допомогою електричного розряду. Дефібрилятор самостійно аналізує серцевий ритм та подає голосові інструкції щодо подальших дій. Використання таких пристроїв значно підвищує шанси на виживання людини.

Домедична допомога відіграє вирішальну роль у збереженні життя постраждалого. За статистичними даними, проведення серцево-легеневої реанімації у перші хвилини після зупинки серця може збільшити шанси на виживання у кілька разів. Тому важливо, щоб працівники установ були ознайомлені з основними правилами надання допомоги та регулярно проходили відповідні навчання.

#### **4.2 Вимоги безпеки до робочих місць для виконання робіт**

Створення безпечних і здорових умов праці є одним із ключових обов'язків роботодавця. В Україні основні вимоги у сфері охорони праці визначаються законодавством, зокрема Закон України «Про охорону праці».

Охорона праці - це система правових, соціально-економічних, організаційно-технічних та санітарно-гігієнічних заходів, спрямованих на збереження життя та здоров'я працівників у процесі трудової діяльності.

Для державних установ характерним є офісний тип роботи, який передбачає тривале використання комп'ютерної техніки. У зв'язку з цим важливе значення має правильна організація робочих місць.

На стан здоров'я працівників можуть впливати різні фактори:

- фізичні (шум, освітлення, температура);
- хімічні (шкідливі речовини у повітрі);
- психофізіологічні (емоційне напруження, стрес);
- ергономічні (неправильне розташування обладнання).

Завдання роботодавця полягає у мінімізації впливу цих факторів.

Ергономіка передбачає пристосування робочого середовища до фізіологічних можливостей людини. Основні вимоги:

1. Робочий стіл повинен мати достатню площу;
2. Висота столу повинна становити приблизно 72-75 см;

3. Крісло повинно бути регульованим по висоті;
4. Спинка крісла повинна підтримувати поперек.

Правильна організація робочого місця допомагає зменшити втому та запобігти захворюванням опорно-рухового апарату.

Під час роботи з комп'ютером необхідно дотримуватися певних правил:

1. Відстань до монітора повинна становити 50-70 см;
2. Верхній край екрана має бути на рівні очей;
3. Клавіатура повинна знаходитися на відстані 10-30 см від краю столу.

Таке розташування обладнання дозволяє зменшити навантаження на зір та м'язи шиї.

Освітлення відіграє важливу роль у забезпеченні комфортних умов праці. Робочі приміщення повинні мати достатній рівень природного освітлення. У разі використання штучного освітлення застосовують люмінесцентні або світлодіодні лампи. Рівень освітленості робочих місць має становити приблизно 300-500 люксів.

Для забезпечення комфортних умов праці важливе значення має мікроклімат приміщення. Основні параметри:

- температура повітря – 18-22 °С;
- відносна вологість – 40-60 %;
- швидкість руху повітря – до 0,1-0,2 м/с.

Порушення цих параметрів може призводити до швидкої втоми та зниження працездатності.

Тривала робота за комп'ютером може негативно впливати на здоров'я працівників. Тому необхідно дотримуватися режиму праці та відпочинку. Рекомендується робити короткі перерви кожні 45–60 хвилин роботи. Під час перерв корисно виконувати вправи для очей та легку фізичну розминку.

Важливим елементом безпеки є дотримання правил пожежної безпеки. У кожному приміщенні повинні бути:

1. Плани евакуації.
2. Вогнегасники.
3. Інструкції з дій у разі пожежі.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі досліджено особливості впровадження інструментів електронного урядування в діяльність публічної установи на прикладі Головного управління Пенсійного фонду України в Тернопільській області та обґрунтовано напрями підвищення ефективності надання пенсійних і соціальних послуг.

У процесі виконання роботи досягнуто поставленої мети та вирішено визначені завдання. Зокрема, узагальнено теоретичні засади електронного урядування та встановлено, що цифровізація публічних послуг є ключовим чинником підвищення їх доступності, оперативності та якості. Доведено, що впровадження сучасних цифрових інструментів сприяє оптимізації управлінських процесів і зменшенню адміністративного навантаження.

Проведений аналіз діяльності Головного управління Пенсійного фонду України в Тернопільській області за 2020–2025 роки дозволив виявити низку важливих тенденцій. Зокрема, спостерігається поступове зменшення загальної кількості пенсіонерів, що пов'язано з демографічними процесами, водночас зростає частка військовослужбовців і ветеранів у структурі отримувачів виплат. Також встановлено, що, незважаючи на розвиток електронних сервісів, значна частина звернень і надалі здійснюється в офлайн-форматі, що зумовлює підвищене навантаження на відділення та потребує вдосконалення цифрової взаємодії.

У роботі обґрунтовано необхідність впровадження інноваційних підходів до організації електронних послуг, зокрема гейміфікації як інструменту підвищення залученості користувачів. Запропоновано впровадження гейміфікованого пенсійного трекера, який забезпечує інтерактивне відображення страхового стажу, прогнозування пенсійних прав та формування рекомендацій для користувачів. Доведено, що така модель має не лише інформаційний, а й поведінковий характер, сприяючи підвищенню фінансової обізнаності населення.

Окрему увагу приділено необхідності адаптації електронних сервісів до потреб військовослужбовців і ветеранів. Запропоновано створення спеціалізованого цифрового модуля, який передбачає персоналізовані кабінети, спрощені процедури подання документів, доступ до інформації про пільги та систему автоматичних сповіщень. Визначено, що реалізація такого підходу дозволить підвищити доступність послуг і забезпечити більш адресну взаємодію з цією категорією громадян.

У межах роботи проведено оцінку ефективності запропонованих заходів. Встановлено, що їх впровадження сприятиме зростанню частки онлайн-користувачів, зменшенню кількості особистих звернень до установи та зниженню навантаження на персонал. Розрахунки показали наявність як економічного ефекту (за рахунок оптимізації витрат і часу обслуговування), так і соціального ефекту, який проявляється у підвищенні рівня задоволеності громадян, доступності послуг та рівня цифрової грамотності населення.

Отримані результати дослідження мають практичне значення та можуть бути використані у діяльності органів Пенсійного фонду України при розробленні та вдосконаленні електронних сервісів. Запропоновані рекомендації спрямовані на підвищення ефективності функціонування публічної установи, покращення якості обслуговування громадян та розвиток сучасної цифрової інфраструктури державних послуг.

Підсумовуючи, варто зазначити, що впровадження нових інструментів електронного урядування, зокрема гейміфікованого сервісу і спеціалізованого цифрового модуля, є доцільним та перспективним напрямом розвитку діяльності Пенсійного фонду України в умовах цифрової трансформації.

**БІБЛІОГРАФІЯ**

1. Курус Т. Нормативно-правове регулювання електронного урядування в Україні. Вісник прикарпатського університету. серія: політологія. 2024. № 19. С. 73–92. DOI: <https://doi.org/10.32782/2312-1815/2024-19-9>.
2. Glass L.-M., Newig J. Governance for achieving the Sustainable Development Goals: how important are participation, policy coherence, reflexivity, adaptation and democratic institutions? Earth system governance. 2019. Т. 2. С. 100031. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.esg.2019.100031>.
3. Пирожкова А., Домріна М., Ковтун М. Електронне врядування в Україні: інновації, виклики та перспективи розвитку. Науковий вісник Ужгородського Національного Університету, Серія: Право. 2025. Т. 3, № 88. С. 17–22. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.88.3.2>.
4. Global trends in E-Government. United nations e-government survey. 2024. С. 35–90. DOI: <https://doi.org/10.18356/9789211067286c007>.
5. Regional E-Government development and the performance of country groupings. United nations e-government survey. 2024. С. 91–134. DOI: <https://doi.org/10.18356/9789211067286c008>.
6. Дубняк М. Адміністративно-правове забезпечення електронних послуг в умовах цифрової трансформації. Інформація і право. 2025. № 1(52). С. 96–111. DOI: [https://doi.org/10.37750/2616-6798.2025.1\(52\).324691](https://doi.org/10.37750/2616-6798.2025.1(52).324691).
7. Галушак О., Галушак М., Машлій Г. Цифровізація в Україні: еволюційні перетворення. Галицький економічний вісник. 2023. Т. 81, № 2. С. 155–163. DOI: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2023.02.155](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.02.155).
8. Сухан І., Сенько А. Електронне урядування в Україні: правові аспекти та перспективи розвитку. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право. 2025. Т. 4, № 86. С. 84–88. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.86.1.4.13>.
9. The Ministry of Digital Transformation Team Presented New Digital Service Projects to the President, Including the World’s First AI Assistant Providing Government Services. President of Ukraine Volodymyr Zelenskyy. Official Website. URL:

<https://www.president.gov.ua/en/news/komanda-mincifri-prezentovala-prezidentu-novi-proyekti-u-sfe-99885>.

10. Fedorov M. Ukraine turns public services into one click: what's next in the diia evolution. Digital State UA: Ukrainian Tech for Future Societies. URL: <https://digitalstate.gov.ua/news/govtech/rozluchennia-onlayn-ai-asystent-ta-eaktsyz-nad-iaakymy-servisamy-pratsiuye-komanda-diyi>.

11. Прозора держава: уряд підтримав створення «цифрового дашборда» країни. Міністерство цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/postanovy-uriadu/prozora-derzava-uriad-pidtrymav-stvorennia-tsyfrovoho-dashborda-krayiny>.

12. Прозоре будівництво – Уряд підтримав запуск застосунку для будінспекторів. Міністерство цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/postanovy-uriadu/prozore-budivnytstvo-uriad-pidtrymav-zapusk-zastosunku-dlia-budinspektoriv>.

13. Створюємо нове покоління зброї: Brave1 та Palantir запускають Dataroom. Міністерство цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/army/stvoriuyemo-nove-pokolinnia-zbroyi-brave1-ta-palantir-zapuskaiut-dataroom>.

14. Галушак М., Галушак О., Кужда Т. Індексне оцінювання рівня розвитку електронного урядування в Україні у світлі світових тенденцій. Галицький економічний вісник. 2025. Том 94. № 3. С. 167-175. DOI: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2025.03.167](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.03.167).

15. Історія головного управління Пенсійного фонду України в Тернопільській області - Головне управління Пенсійного фонду України в Тернопільській області. Головне управління Пенсійного фонду України в Тернопільській області. URL: <https://www.pfu.gov.ua/tr/1053-istoriya-golovного-upravlinnya-pensijnogo-fondu-ukrayiny-v-ternopilskij-oblasti/>.

16. Деякі питання функціонування територіальних органів Пенсійного фонду України : Постанова Кабінету Міністрів України від 21.12.2016 № 988 : станом на 17 січ. 2018 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/988-2016-п#Text>.

17. Способи отримання послуг та їх види. Головне управління Пенсійного фонду України в Дніпропетровській області. URL: <https://www.pfu.gov.ua/dp/669201-sposoby-otrymannya-poslug-ta-yih-vydy/>.
18. Структура Головного управління Пенсійного фонду України в Тернопільській області. Головне управління Пенсійного фонду України в Тернопільській області. URL: <https://www.pfu.gov.ua/tr/280099-struktura-golovnogo-upravlinnya-pensijnogo-fondu-ukrayiny-v-ternopilskij-oblasti-2020-roku/>.
19. Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування : Закон України від 09.07.2003 № 1058-IV : станом на 26 січ. 2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1058-15#Text>.
20. Про організацію прийому та обслуговування осіб, які звертаються до органів Пенсійного фонду України : Постанова Пенсійного фонду України від 30.07.2015 № 13-1 : станом на 19 трав. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0991-15#Text>.
21. Веб-портал електронних послуг пенсійного фонду: швидко, зручно, корисно. Головне управління Пенсійного фонду України в Одеській області. URL: <https://www.pfu.gov.ua/od/188892-veb-portal-elektronnyh-poslug-pensijnogo-fondu-shvydko-zruchno-korysno/>.
22. Веб-портал електронних послуг Пенсійного фонду України. Медирент. Інформаційні технології. URL: <https://medirent.ua/projects/WPPFU>.
23. Вебпортал електронних послуг Пенсійного фонду України: які сервіси доступні для одержувачів виплат та застрахованих осіб? Пенсійний фонд України. URL: <https://www.pfu.gov.ua/2177555-vebportal-elektronnyh-poslug-pensijnogo-fondu-ukrayiny-yaki-servisy-dostupni-dlya-oderzhuvachiv-vyplat-ta-zastrahovanyh-osib/>.
24. Портал електронних послуг Пенсійного фонду України. Портал електронних послуг Пенсійного Фонду України. URL: <https://portal.pfu.gov.ua/sidebar/Templates/Default>.
25. Виконання плану роботи Головного управління Пенсійного фонду України в Тернопільській області за 2025 рік. Головне управління Пенсійного фонду України в Тернопільській області. URL: <https://www.pfu.gov.ua/tr/295628-vykonannya-planu->

roboty-golovного-upravlinnya-pensijnogo-fondu-ukrayiny-v-ternopilskij-oblasti-za-2025-rik/.

26. Про підсумки роботи Головного управління Пенсійного фонду України в Тернопільській області за 2024 рік. Головне управління Пенсійного фонду України в Тернопільській області. URL: <https://www.pfu.gov.ua/tr/291229-pro-pidsumky-roboty-golovного-upravlinnya-pensijnogo-fondu-ukrayiny-v-ternopilskij-oblasti-za-2024-rik/>.

27. Про підсумки роботи Головного управління Пенсійного фонду України в Тернопільській області за 2023 рік. Головне управління Пенсійного фонду України в Тернопільській області. URL: <https://www.pfu.gov.ua/tr/288369-pro-pidsumky-roboty-golovного-upravlinnya-pensijnogo-fondu-ukrayiny-v-ternopilskij-oblasti-za-2023-rik/>.

28. Про підсумки роботи Головного управління Пенсійного фонду України в Тернопільській області за 2022 рік. Головне управління Пенсійного фонду України в Тернопільській області. URL: <https://www.pfu.gov.ua/tr/286967-pro-pidsumky-roboty-golovного-upravlinnya-pensijnogo-fondu-ukrayiny-v-ternopilskij-oblasti-za-2022-rik-2/>.

29. Про підсумки роботи Головного управління Пенсійного фонду України в Тернопільській області за 2021 рік. Головне управління Пенсійного фонду України в Тернопільській області. URL: <https://www.pfu.gov.ua/tr/286398-pro-pidsumky-roboty-golovного-upravlinnya-pensijnogo-fondu-ukrayiny-v-ternopilskij-oblasti-za-2021-rik/>.

30. Про підсумки роботи Головного управління Пенсійного фонду України в Тернопільській області за 2020 рік. Головне управління Пенсійного фонду України в Тернопільській області. URL: <https://www.pfu.gov.ua/tr/283526-pro-pidsumky-roboty-golovного-upravlinnya-pensijnogo-fondu-ukrayiny-v-ternopilskij-oblasti-za-2020-rik/>.

31. Гейміфікація в онлайн-тренінгах і системах управління навчанням. KWIGA. URL: <https://kwiga.com/ua/blog/yak-pracyuye-gejmifikaciya-v-onlajn-treningah-i-sistemah-upravlinnya-navchannyam>.