

УДК: 336.143

DOI: <https://doi.org/10.35432/tisb272022276806>

Наталія Долгіх
*старший викладач кафедри
державознавства, права та європейської інтеграції
Навчально-наукового інституту публічної служби та управління
Національного університету «Одеська політехніка»
<https://orcid.org/0009-0009-0840-1339>
e-mail: dolhikh.n.p@op.edu.ua*

АНАЛІЗ МОЖЛИВОСТЕЙ ОПТИМІЗАЦІЇ ФУНКЦІЙ ТА ШТАТНОЇ ЧИСЕЛЬНОСТІ ГОЛОВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕНСІЙНОГО ФОНДУ УКРАЇНИ В ОДЕСЬКІЙ ОБЛАСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

В умовах воєнного стану особливої загостреної актуальності набувають питання забезпечення можливостей оптимізації функцій та штатної чисельності Головного управління Пенсійного фонду України в Одеській області. Методологічною основою дослідження стали сучасні загальні та спеціальні методи наукового пізнання. Завдяки порівняльно-правовому дослідженню сформульовано пріоритетні напрями оптимізації системи управління персоналом ПФУ.

Публікація присвячена дослідженню основних аспектів Стратегії удосконалення системи управління персоналом ПФУ, зарубіжного досвіду реалізації кадрового забезпечення в органах публічної влади. Наведені результати аналізу співвідношення актуальних та неактуальних функцій на період воєнного стану в розрізі самостійних структурних підрозділів, які свідчать про їх актуальність в сучасних умовах, визначено актуальні перспективи, запропоновано дієві рішення щодо автоматизації функцій.

За результатами проведеного дослідження сформульовано низку положень та висновків, які можуть бути основою для подальшої розробки вирішення проблем у частині кадрового забезпечення діяльності ПФУ. Визначені пріоритети реформування органів Пенсійного фонду України в контексті євроінтеграційного курсу України. Проаналізовано можливості оптимізації функцій та штатної чисельності Головного управління Пенсійного фонду України в Одеській області в умовах воєнного стану.

Ключові слова: органи Пенсійного фонду України, Головне управління Пенсійного фонду України, державна політика, система кадрового забезпечення, управління персоналом, реформування, вдосконалення, умови воєнного стану.

Natalla Dolgih
*Senior lecturer of the Department of State Studies, Law and European Integration
ESI of Public Service and Administration Odesa Polytechnic National University,
<https://orcid.org/0009-0009-0840-1339>
e-mail: dolhikh.n.p@op.edu.ua*

ANALYSIS OF THE POSSIBILITIES OF OPTIMIZING THE FUNCTIONS AND STAFFING OF THE MAIN DEPARTMENT OF THE PENSION FUND OF UKRAINE IN THE ODESA REGION IN THE CONDITIONS OF MARTIAL LAW

In the conditions of martial law, the issue of ensuring the optimization of the functions and staffing of the Main Directorate of the Pension Fund of Ukraine in the Odessa region is of particular acute relevance. The methodological basis of the study was modern general and special methods of

scientific knowledge. The publication is dedicated to the study of the main aspects of the Strategy for improving the personnel management system of the PFU, foreign experience in the implementation of personnel support in public authorities. The results of the analysis of the ratio of relevant and non-relevant functions for the period of martial law in the section of independent structural subdivisions, which testify to their relevance in modern conditions, are presented, relevant perspectives are determined, and effective solutions for the automation of functions are proposed.

Based on the results of the conducted research, a number of provisions and conclusions were formulated, which can be the basis for further development of solutions to problems in the area of personnel support for the activities of the PFU. The priorities of reforming the bodies of the Pension Fund of Ukraine in the context of the European integration course of Ukraine have been determined. The possibilities of optimizing the functions and staffing of the Main Directorate of the Pension Fund of Ukraine in the Odesa region in the conditions of martial law were analyzed.

The declaration of martial law and the need to save budget expenditures require paying attention to the issue of improving the public administration system. In this regard, it is necessary to review the internal organization and work processes that functioned in peacetime, and to adapt the civil service systems to today's wartime realities. Conducted research for the further development and improvement of personnel support of the Pension Fund of Ukraine. The purpose of this publication is the analysis of the human resources system, the peculiarities of its functioning, the generalization of scientific works, the foreign experience of the personnel provision of the Pension Fund bodies, as well as the development of general recommendations on ways to improve the functioning of this area, the possibilities of optimizing the functions and staffing of the Main Directorate under martial law.

Key words: bodies of the Pension Fund of Ukraine, the Main Directorate of the Pension Fund of Ukraine, state policy, personnel support system, personnel management, reform, improvement, martial law conditions.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями. Оголошення воєнного стану та необхідність заощадити бюджетні видатки вимагають приділити увагу питанню щодо удосконалення системи публічного управління. У зв'язку з цим необхідно переглянути внутрішню організацію та робочі процеси, які функціонували в мирний час, та адаптувати системи державної служби до сьогоденних воєнних реалій. Проведені дослідження для подальшого розвитку та вдосконалення кадрового забезпечення Пенсійного фонду України. Пропонується налагодити інформаційно-роз'яснювальну роботу кадрової служби з таких питань: особливості проходження державної служби, надання щорічних відпусток, навчання державних службовців та інших, які стосуються кадрового забезпечення ПФУ умовах воєнного стану.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор Питання кадрового забезпечення державної служби та управління персоналом розроблялися в наукових працях відомих вітчизняних та зарубіжних учених. Досліджували проблему добору, розстановки та становлення управлінців (В.Скуратівський, Ф.Панасюк, В.Князєв); розвиток системи відбору кадрів (О.Петришин, П.Надоліш-Ній); проблеми реалізації державної служби в Україні досліджувалися у контексті аналізу їх нормативно-правового регулювання (Н.Нижник, В.Авер'янов, С.Дубенко); теоретичний й методологічний аналіз (А.Малиновський, О.Оболенський); забезпечення професіоналізму державних службовців та державної служби в цілому (І.Нинюк, Н.Драгомирецька); оцінювання людських ресурсів (Г.Щокін, Л.Пашко, І.Батраченко). Питання кадрової політики, пов'язані з динамікою кадрів в органах публічної влади, знайшли відображення в роботах В.Олуйко, Т.Мотренка, С.Дубенка та інших. Але, на жаль, існує ряд невирішених проблем, які стосуються органів пенсійного забезпечення.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою даної публікації є аналіз системи кадрового забезпечення, особливостей її функціонування, узагальнення наукових праць, зарубіжного досвіду кадрового забезпечення органів Пенсійного фонду, а також розробка загальних рекомендацій щодо шляхів удосконалення функціонування цієї

сфери, можливостей оптимізації функцій та штатної чисельності Головного управління в умовах воєнного стану.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Оголошення воєнного стану та необхідність заощадити бюджетні видатки вимагають приділити увагу питанню щодо удосконалення системи публічного управління. У зв'язку з цим необхідно переглянути внутрішню організацію та робочі процеси, які функціонували в мирний час, та адаптувати системи державної служби до сьогоденних воєнних реалій.

На сьогодні пріоритетними напрямками кадрового забезпечення в органах ПФУ є комплектування високопрофесійними кадрами, стимулювання професійного зростання, кар'єри та ефективного виконання обов'язків на державних посадах, зміцнення службової дисципліни; вирішення питань соціальної захищеності кадрів; розвиток системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів на основі державного замовлення і як наслідок підвищення престижу державної служби в органах Пенсійного фонду України.

Кадрова політика — один із ключових чинників ефективного функціонування органів державної влади. Сьогодні перед керівниками установ та організацій стоїть завдання створення дієздатного колективу, який спроможний вирішити будь-які проблеми. Тому система кадрового забезпечення посідає чільне місце. Щоб мати висококваліфікованих спеціалістів, керівники повинні стимулювати їх до ефективної роботи, формувати та впроваджувати кадрове забезпечення.

У період функціонування командно-адміністративної системи питання соціально-психологічного характеру були на другому місці, а проблема управління кадрами розглядалась тільки в юридичному та адміністративному ракурсі.

Тому перед сучасними кадровими службами органів пенсійного забезпечення стоїть актуальне завдання активізації їх ролі у формуванні організаційної кадрової політики [60].

Найбільша проблема в системі кадрового забезпечення - недостатній професійний рівень державних службовців. На сьогоднішній день в Україні функціонує система навчальних закладів, що здійснюють навчання державних службовців, але їхнім загальним недоліком є відірваність від практичної діяльності органів державної служби й відсутність конкуренції.

Станом на 1 жовтня 2022 року штатна чисельність працівників Головного управління Пенсійного фонду України в Одеській області (далі – Головне управління) становить 1200 одиниць, фактична чисельність – 1011, з них 80 осіб (7,9%) - чоловіки, 931 (92,1%) – жінки. Укомплектованість кадрами складає – 84,3%, плинність кадрів - 8,4%

Кадрове забезпечення органів пенсійного забезпечення жорстко регламентується системою нормативно-правових актів держави, що обумовлює необхідність побудови чіткої схеми супроводження роботи з кадрами [3].

Дослідники в галузі системи державного управління вважають [4, с.21], і це справді доречно, що реалізація функцій управління кадровим потенціалом органів пенсійного забезпечення можлива при впровадженні наступних заходів:

- здійснення правового регулювання управління формуванням та ефективністю використання кадрового потенціалу;
- формування служби управління кадрами;
- застосування сучасних методів та засобів управління персоналом;
- формування ефективної системи добору та підготовки кадрів;
- оновлення управлінської еліти;
- запобігання рецидивам непрофесіоналізму та некомпетентності при формуванні кадрового потенціалу;
- посилення соціальної та політичної захищеності державних службовців;
- утвердження новітньої культури в державі та організаційної культури в органах пенсійного забезпечення;
- запровадження моделі управління персоналом, яка забезпечить формування якісно нового рівня кадрового потенціалу та ефективність його використання [1, с. 115].

Але, на жаль, існує ряд невирішених проблем, які стосуються як органів пенсійного забезпечення так і усіх органів державної влади взагалі. Актуальною є проблема подолання кадрових деформацій в органах державної влади і, передусім, забезпечення захисту прав людини та формування антикорупційних механізмів у кадровій сфері.

Структура та штатний розпис Головного управління визначено наказом Головного управління від 23 лютого 2022 року № 1034, та у період військового стану в Головному управлінні функціювало 13 самостійних структурних підрозділів.

Штатна чисельність працівників Головного управління станом на 23 лютого 2022 року становила 1200 одиниць, фактична чисельність – 1035, вакантних посад - 165, в тому числі 49 тимчасових.

Слід зазначити, що пріоритетні завдання Головного управління під час воєнного стану не змінились та всі завдання, визначені Положенням про Головне управління, залишаються актуальними та важливими з точки зору категорії функцій.

Результати аналізу співвідношення актуальних та неактуальних функцій на період воєнного стану в розрізі самостійних структурних підрозділів свідчать, що 97 % функцій структурних підрозділів, які визначені положеннями про відповідні структурні підрозділи, залишаються актуальними на період воєнного стану.

Узагальнення інформації про структурні підрозділи свідчить про те, що функції Головного управління в цілому та окремо по структурним підрозділам не змінились, усі завдання та пріоритетні напрямки роботи під час воєнного стану залишилися незмінними.

Враховуючи, що у період воєнного стану актуальність всіх функцій структурних підрозділів залишилась незмінною, в Головному управлінні відсутні працівники, які перебувають у простой.

Слід зазначити, що фактична чисельність працівників структурних підрозділів значно менше ніж кількість запропонована керівниками структурних підрозділів для якісної та ефективної роботи структурних підрозділів, тому, можливість економії фонду оплати праці та інших статей бюджету Головного управління відсутня.

Так, фактична чисельність працівників структурних підрозділів Головного управління станом на момент проведення аудиту складає 969 осіб, а пропозиції керівників структурних підрозділів щодо мінімальної кількості посад визначено 1156 осіб, тобто, на 187 осіб більше фактично працюючих в Головному управлінні.

Узагальнювальні результати інформації щодо зміни навантаження по функціях самостійних структурних підрозділів на період воєнного стану свідчать, що середній показник навантаження зменшився у відділі запобігання та виявлення корупції (-15 %) та управлінні по роботі з персоналом (-11 %).

В той же час, середній показник навантаження збільшився в таких структурних підрозділах, як управління адміністративного забезпечення (+8 %) та управління обслуговування громадян (+5 %).

По іншим структурним підрозділам середній показник навантаження не змінився або змінився несуттєво.

Слід зазначити, що фактична чисельність працівників структурних підрозділів станом на момент проведення функціонального аудиту складає лише 81 %.

Під час функціонального аудиту керівники самостійних структурних підрозділів здійснили аналіз функцій та завдань, визначених в Положенні про відповідний структурний підрозділ.

Неактуальні або застарілі функції у розрізі структурних підрозділів наявні в юридичному управлінні та управлінні контрольно-перевірочної роботи.

Так, пункт 5 Положення про юридичне управління щодо функції організації обліку і зберігання актів законодавства, їх збірників, систематизація законодавства шляхом упорядкування офіційних друкованих видань з підтриманням текстів актів законодавства з питань діяльності Пенсійного фонду України в контрольному стані керівництво структурного підрозділу визначено як неактуальну та пропонується її видалення шляхом внесення змін до:

- Положення про організацію правової роботи в Пенсійному фонді України,

затверджене постановою правління Пенсійного фонду України 08 серпня 2022 року №14[8];
- загального положення про юридичну службу міністерства, іншого органу виконавчої влади, державного підприємства, установи та організації, затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 26 листопада 2008 року № 1040.

Керівники структурних підрозділів надали пропозиції щодо автоматизації або спрощення функцій самостійних структурних підрозділів. Пропонується спростити або автоматизувати 5 функцій Головного управління:

1. Функція управління пенсійного забезпечення щодо надання консультативної допомоги щодо порядку подання та оформлення документів для призначення іноземних пенсій та/або підтвердження страхового стажу на території іноземних держав. У відповідності із міжнародними договорами здійснює листування з компетентними установами інших держав щодо пенсійного забезпечення громадян.

Пропозиції: виключити функцію у зв'язку з тим, що з липня 2022 року функції листування з компетентними установами інших держав здійснюється відділом виконання міжнародних договорів Пенсійного фонду України.

2. Функція фінансово-економічного управління щодо здійснення моніторингу відомостей реєстру застрахованих осіб Державного реєстру загальнообов'язкового державного соціального страхування для виявлення ознак використання праці неоформлених працівників, порушень законодавства про працю та здійснення обміну інформацією про ці відомості.

Пропозиції: функція може бути автоматизована шляхом автоматичної перевірки звітності та співставлення даних Реєстру застрахованих осіб Державного реєстру загальнообов'язкового державного соціального страхування.

3. Функція управління по роботі з персоналом щодо організації роботи з обліку використання робочого часу працівників Головного управління.

Пропозиції: функцію спростити шляхом формування табелів автоматично у відповідності до наказів та лікарняних у програмі “Документообіг” та “Альфа-бухгалтерія”.

4. Функція управління внутрішнього аудиту щодо забезпечення щомісячного моніторингу результатів контрольних заходів, проведених в Головному управлінні, інформування начальника Головного управління.

Пропозиції: функцію виключити у зв'язку з тим, що вона дублює аналогічне завдання.

5. Функція управління адміністративного забезпечення щодо забезпечення прийому документів в електронному вигляді через електронний кабінет підсистеми “Електронний суд” та їх реєстрації у підсистемі “Документообіг” (функція здійснюється, але не передбачена Положенням про управління адміністративного забезпечення).

Пропозиції: спростити функцію шляхом інтеграції підсистеми “Електронний суд” до підсистеми “Документообіг” для здійснення повноцінного обміну інформацією [3].

У період воєнного стану актуальність всіх функцій структурних підрозділів залишилась незмінною, більшість функцій визначено як критичні або важливі, з точки зору категорії актуальності функцій.

Враховуючи європейські стандарти функціонування та надання послуг система управління персоналом ПФУ повинна модернізуватися, удосконаливши роботу на всіх напрямках діяльності. Перш за все, це стосується поліпшення системи адаптації нових працівників, організації добору персоналу, оновлення системи внутрішніх комунікацій, необхідності урегулювання результативності роботи працівників з матеріальним заохоченням, забезпечення прозорості та відкритості в роботі органів ПФУ, підвищення престижу ПФУ як роботодавця.[2].

Перспективи подальшого розвитку та вдосконалення кадрового забезпечення Пенсійного фонду України:

1. У зв'язку зі створенням нової структури органів пенсійного забезпечення та ліквідацією об'єднаних управлінь в районах, працівники сервісних центрів відчували відсутність кадрової служби на місцях. Це негативно позначилося на комунікації між працівниками та управлінням по роботі з персоналом. Пропонується налагодити

інформаційно-роз'яснювальну роботу кадрової служби з таких питань: особливості проходження державної служби, надання щорічних відпусток, навчання державних службовців та інших, які стосуються кадрового забезпечення ПФУ.

2. Запровадити посаду психолога для визначення сумісності людей, вирішення конфліктних ситуацій та створення оптимального соціально-психологічного клімату, що в кінцевому результаті призведе до підвищення середнього рівня задоволеності і, таким чином, позитивно вплине на виконання завдань, покладених на Головне управління.

3. Потребує подальшої реалізації важливі мотиваційні заходи: адаптація службовців, нещодавно прийнятих, функціонування зворотного зв'язку між керівником і підлеглим, формування команди однодумців[7].

4. Система законодавства з питань кадрового забезпечення, незважаючи на проведені заходи, ще не задовольняє в повній мірі потреби суспільства. На законодавчому рівні необхідно врегулювати основні проблеми кадрового забезпечення, а саме: впровадження більш ефективного механізму рівного доступу громадян України до державної служби, згідно з конституційним правом; недопущення ніяких ні привілеїв, ні обмежень за будь-якими ознаками; удосконалення підходу до розмежування принципів і норм публічного та приватного права, що надасть можливість врегулювати відносини у сфері державної служби; вдосконалення системи проходження державної служби, враховуючи вступ та можливість кар'єрного росту відповідно до професійних здібностей; досягнення результативності системи безперервного професійного навчання; удосконалення правового обґрунтування щодо надання управлінських послуг державним службовцям; реформування оплати праці держслужбовців; посилення особистої відповідальності за недотримання законодавства.

5. Практикувати в діяльності органів ПФУ сучасні підходи та моделі управління персоналом, спираючись на кращий зарубіжний досвід та враховуючи існуючі стандарти у цій сфері. При цьому доцільно було б дотриматися наступних рекомендацій:

- розробити спеціальну програму впровадження інноваційного досвіду з урахуванням національної специфіки;
- забезпечити правове, фінансове та організаційне регулювання процесу здійснення новацій;
- впроваджувати експериментально і поступово різні моделі організації кадрової служби.

6. Відпрацювати нові мотиваційні шляхи, які б спонукали державного службовця до постійного оновлення своїх знань, умінь і навичок. Розробити систему відповідності між висновками щорічної оцінки службової діяльності, де враховано рівень кваліфікації, компетенції, ділові якості, освіта, та службовим просуванням і рівнем заробітної плати. Це посприє зменшенню плинності кадрів і збереженню високопрофесійних працівників.

7. За допомогою взаємопов'язаних організаційних, фінансово-матеріальних, моральних засобів відповідні органи та їх керівники повинні очолити процес формування колективу та створити умови для плідної роботи працівників, а разом з цим досягти ефективного функціонування органів ПФУ [6].

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. За результатами проведеного дослідження сформульовано низку положень та висновків, які можуть бути основою для подальшої розробки вирішення низки проблем у частині кадрового забезпечення діяльності ПФУ в умовах воєнного стану:

- реорганізувати кадрові служби (з урахуванням створення таких служб, які, могли реалізувати основну стратегічну концепцію);
- створити банк даних про психологічні типи працівників (це допоможе створенню оптимального соціально-психологічного клімату та поліпшити працездатність);
- розробити новий мотиваційний механізм (з метою забезпечення постійного оновлення своїх професійних знань, вмінь та навичок державними службовцями).

Запропоновані заходи нададуть можливість організувати діяльність органів пенсійного забезпечення на основі партнерських взаємовідносин.

За результатами функціонального аудиту переглянуто функції Головного управління

під час дії воєнного стану в цілому та окремо по структурним підрозділам. Так, визначено актуальні перспективи, запропоновано дієві рішення щодо автоматизації функцій. З'ясовано, що під час воєнного стану всі завдання та пріоритетні напрямки роботи Головного управління залишилися незмінними.

Запропоновано оптимізувати штатну чисельність структурних підрозділів Головного управління шляхом перерозподілу чисельності штатних одиниць між окремими структурними підрозділами.

Література

1. Амосов О.Ю. Організаційне забезпечення соціально-економічного механізму ефективності менеджменту персоналу / О.Ю. Амосов, Н.Л. Гавкалова // Наукові праці ДонНТУ. Серія економічна. – 2008. – № 33-1. – С. 112 – 119.

2. Варакіна Н.О. Державна кадрова політика України у сфері державної служби: реалії сьогодення / Н.О.Варакіна // Держава та регіони. – 2008. – №4. – С. 64–67.

3. Головне управління Пенсійного фонду України в Одеській області: Аналітична записка про основні показники роботи управлін'я Пенсійного фонду України в Одеській області за підсумками 2022 року. – Одеса, 2022. – 55 с.

4. Державне управління та державна служба: Словник-довідник / [авт.-уклад. Оболенський О.Ю.]. – К. : КНЕУ, 2005. – 480с.

5. Ніколіна І. Механізм державного управління у сфері соціальної політики / І.Ніколіна // Вісник державної служби України. – 2007. – № 3. – С. 39 – 41.

6. Постанова правління Пенсійного фонду України від 03.04.2020 № 5-1 «Про затвердження Стратегії удосконалення системи управління персоналом Пенсійного фонду України на 2020-2021 роки» Офіц. веб-сайт Верхов. Ради України. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5-1 2020-p>.

7. Постанова правління Пенсійного фонду України від 09.02.2021 № 4-1 «Про затвердження Програми адаптації нових працівників в органах Пенсійного фонду України» Офіц. веб-сайт Верхов. Ради України. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4-1 2021-p>.

8. Положення про організацію правової роботи в Пенсійному фонді України, затвержене постановою правління Пенсійного фонду України 08 серпня 2022 року №14; Офіц. веб-сайт Верхов. Ради України. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/14 2022-p>.

References

1. Amosov O.YU. Orhanizatsiyne zabezpechennya sotsial'no-ekonomichnoho mekhanizmu efektyvnosti menedzhmentu personalu / O.YU. Amosov, N.L. Havkalova // Naukovi pratsi DonNTU. Seriya ekonomichna. – 2008. – № 33-1. – S. 112 – 119.

2. Varakina N.O. Derzhavna kadrova polityka Ukrayiny u sferi derzhavnoyi sluzhby: realiyi s'ohodennya / N.O.Varakina // Derzhava ta rehiony. – 2008. – №4. – S. 64–67.

3. Holovne upravlinnya Pensiynoho fondu Ukrayiny v Odes'kiy oblasti: Analitychna zapyska pro osnovni pokaznyky roboty upravlin' Pensiynoho fondu Ukrayiny v Odes'kiy oblasti za pidsumkamy 2022 roku. – Odesa, 2022. – 55 s.

4. Derzhavne upravlinnya ta derzhavna sluzhba: Slovnyk-dovidnyk / [avt.-uklad. Obolens'kyu O.YU.]. – K. : KNEU, 2005. – 480s.

5. Nikolina I. Mekhanizm derzhavnoho upravlinnya u sferi sotsial'noyi polityky / I.Nikolina // Visnyk derzhavnoyi sluzhby Ukrayiny. – 2007. – № 3. – S. 39 – 41.

6. Postanova pravlinnya Pensiynoho fondu Ukrayiny vid 03.04.2020 № 5-1 «Pro zatverdzhennya Stratehiyi udoskonalennya systemy upravlinnya personalom Pensiynoho fondu Ukrayiny na 2020-2021 roky» Ofits. veb-sayt Verkhov. Rady Ukrayiny. – Rezhym dostupu : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5-1 2020-p>.

7. Постанова правління Пенсійного фонду України від 09.02.2021 № 4-1 «Про затвердження Програми адаптації нових працівників в органах Пенсійного фонду України» Офіц. веб-сайт Верхов. Ради України. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4-1 2021-p>.

laws/show/4-1 2021-р.

8. Положення про організацію правової роботи в Пенсійному фонді України, затверджене постановою правління Пенсійного фонду України 08 серпня 2022 року №14; Офіц. веб-сайт Верхов. Ради України. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/14 2022-р>.