

УДК 331.108.2

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.198.31-36>

Дружиніна В.В.
доктор економічних наук
Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського
Druzhynina Viktoriia
Dr. of Economic Sc.
Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyi National University
<https://orcid.org/0000-0001-8776-1408>

Загорянська О.Л.
кандидат економічних наук,
Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського
Zahorianska Olena
PhD in Economic Sc.
Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyi National University
<https://orcid.org/0000-0002-8057-4498>

Куцевол А.С.
Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського
Kutsevol Andrii
Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyi National University
<https://orcid.org/0009-0007-8083-4951>

HR-МЕНЕДЖМЕНТ І СОЦІАЛЬНІ ГАРАНТІЇ ПРАЦІВНИКІВ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ІННОВАЦІЙНІ РІШЕННЯ

У даній статті визначено напрями розвитку системи управління персоналом через механізми забезпечення соціальних гарантій для працівників. Проаналізовано діяльність недержавні пенсійних фондів України за 2020-2024 роки та здійснено розподіл пенсійних активів за рівнями пенсійної системи. НПФ відіграють ключову роль у накопичувальній пенсійній системі, сприяючи формуванню додаткових пенсійних виплат через ефективне управління інвестиційними активами. Взаємодія з HR-менеджментом підприємств дозволяє інтегрувати пенсійні програми у систему мотивації персоналу, підвищуючи соціальні гарантії працівників та їхню фінансову захищеність у майбутньому. Надано рекомендації щодо удосконалення системи фінансового забезпечення соціальних гарантій працівників, а саме: посилення державного регулювання та контролю; диверсифікація інвестиційних стратегій; підвищення рівня довіри до НПФ серед населення; взаємодія з HR-менеджментом підприємств; удосконалення податкової політики щодо НПФ.

Ключові слова: HR-менеджмент, соціальні гарантії, пенсійні фонди, фінансове посередництво, інноваційні підходи, економічний розвиток, фінансова стабільність.

HR-MANAGEMENT AND SOCIAL GUARANTEES OF EMPLOYEES: MODERN CHALLENGES AND INNOVATIVE SOLUTIONS

In the article the directions for the development of the personnel management system through mechanisms for ensuring social guarantees for employees are identified. The activities of the National Pension Fund of Ukraine for 2020-2024 are analysed and the pension assets by levels of the pension system are distributed.

Non-state pension funds (NSPFs) play a key role in the funded pension system, contributing to the formation of additional pension benefits through the effective management of investment assets.

It is proven that over the past five years a stable growth in NPF has been asserted and a forecast of the growth in the percentage of NPF assets for 2025, by building a trend line, was made.

The end of hostilities in Ukraine will encourage organizations to invest in the development of their employees to meet the new requirements of the economy.

Participation in the NSPFs can be part of the social guarantee program that companies offer to their employees, particularly in the context of long-term savings.

This will increase competition for personnel and require companies to apply effective strategies for attracting and

retaining personnel, including social guarantees that can be provided through NPFs.

Interaction of enterprises with HR-management allows to integrate the pension programs into the personnel motivation system, increasing social guarantees of employees and their financial security in the future.

Recommendations are provided for improving the system of financial provision of social guarantees of employees, namely: strengthening state regulation and control; diversifying investment strategies; increasing the level of trust in NSPFs among the population; improving tax policy for NSPFs.

Use of digital platforms for managing participants' pension accounts. Automation of contribution and payment processes to reduce bureaucracy. Implementation of blockchain technologies to ensure transparency of financial transactions. Cooperation with HR management of companies to integrate pension programs into the personnel motivation system. Encouraging employers to participate in corporate pension schemes. Expanding partnerships with enterprises to introduce additional social guarantees through accumulative pension mechanisms. Developing loyalty programs to attract new participants in non-state pension funds.

Keywords: *HR-management, social guarantees, pension funds, financial intermediation, innovative approaches, economic development, financial stability.*

JEL classification: *J01, J08, J53*

Постановка проблеми. Пенсійні фонди є ключовими учасниками фінансового ринку, які сприяють залученню та ефективному розподілу фінансових ресурсів, забезпечуючи соціальні гарантії для працівників. Їхня діяльність дозволяє трансформувати заощадження населення в інвестиції, що не лише підвищує економічну стабільність країни, але й покращує умови праці та добробут персоналу. Інноваційні HR-стратегії, спрямовані на впровадження довгострокових соціальних програм, відіграють важливу роль у забезпеченні стабільності та мотивації співробітників.

Аналіз наукових досліджень і публікацій, присвячених HR-менеджменту, соціальним гарантіям, пенсійним фондам та розвитку фінансового посередництва в Україні, дозволяє виділити ключові аспекти цього питання та виявити основні тенденції, проблеми та перспективи.

Багато дослідників вивчають вплив соціальних гарантії на структуру та розвиток персоналу організацій в умовах мінливого ринкового середовища з акцентом на економічні та математичні методи оцінки [1, 7, 8].

Важливим аспектом досліджень є питання регулювання та нагляду за діяльністю пенсійних фондів. Роботи у цій сфері аналізують законодавчі акти, регуляторні вимоги та контрольні механізми, що забезпечують прозорість і надійність пенсійних фондів. Дослідження ефективності інвестиційної діяльності пенсійних фондів фокусуються на показниках доходності, ризиків та диверсифікації портфелів. Дослідники Виговська В., Леоненко П.М., Федосов В.М. та Юхименко П.І. аналізують, як пенсійні фонди управляють активами в умовах економічної нестабільності та волатильності ринків [2, 3].

Дослідження впливу пенсійних фондів на соціально-економічний розвиток зосереджуються на аналізі їхнього внеску в зростання заощаджень населення, підтримку стабільності фінансового ринку та забезпечення соціальної захищеності громадян [4].

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття. Аналіз досліджень і публікацій свідчить про важливість соціальних гарантії для працівників у системі HR-менеджменту. Регулярне оновлення законодавчої бази, що спрямоване на розвиток трудового потенціалу, підвищення фінансової грамотності населення та розвиток інфраструктури фінансового ринку є ключовими аспектами для забезпечення економічної стабільності

держави. Але разом з тим поза увагою залишилися елементи процесу надання соціальних гарантії працівникам організацій, такі як залучення та ефективний розподіл фінансових ресурсів, що є невід'ємною частиною HR-менеджменту.

Метою даної статті є дослідження процесу надання соціальних гарантії для працівників, через пенсійні фонди та послуги фінансового посередництва в Україні та аналіз їх впливу на економічну стабільність країни.

Виклад основних результатів дослідження. Пенсійне забезпечення є важливим елементом соціальної політики компанії та системи управління персоналом. HR-менеджмент відіграє ключову роль у розробці та впровадженні соціальних гарантії для працівників, зокрема, через надання додаткових корпоративних пенсійних програм. Це сприяє підвищенню лояльності працівників та їх довгостроковій мотивації. На законодавчому рівні встановлюються єдині умови пенсійного забезпечення, що дозволяє HR-фахівцям прогнозувати вікову структуру персоналу, планувати заходи щодо заміни кадрів та підтримки безперервності бізнес-процесів. Врахування HR-менеджментом пенсійних гарантії та їх адаптація до корпоративної культури підсилює соціальну відповідальність підприємства, що є важливим фактором у створенні позитивного іміджу компанії. Оскільки законом України передбачено перегляд пенсій у зв'язку із зростанням прожиткового мінімуму, HR-менеджери можуть використовувати інструменти фінансового планування та консультації для допомоги працівникам у формуванні їхніх майбутніх пенсійних накопичень. Соціальна захищеність працівників сприяє їх більшій продуктивності, знижує рівень стресу та покращує загальний психологічний клімат у компанії, що є важливим завданням HR-департаменту. Таким чином, HR-менеджмент та пенсійне забезпечення є взаємопов'язаними елементами соціально-економічної системи, а ефективне управління цими процесами сприяє сталому розвитку як окремих організацій, так і національної економіки загалом.

Пенсійні фонди відіграють важливу роль у розвитку фінансового посередництва в Україні. Фінансове посередництво включає надання послуг, які забезпечують мобілізацію та ефективне розподілення фінансових ресурсів серед економічних суб'єктів. Пенсійні фонди сприяють зростанню заощаджень населення, які використовуються для інвестування у різні фінансові

інструменти, тим самим стимулюючи розвиток фінансового ринку.

Пенсійна система України складається з трьох рівнів: солідарної системи, накопичувальної системи та системи недержавного пенсійного забезпечення. Солідарна система базується на принципі міжпоколінної солідарності, коли працююче населення сплачує внески, які використовуються для виплати пенсій нинішнім пенсіонерам. Накопичувальна система передбачає, що кожен працівник робить внески на свій особистий рахунок, які інвестуються та накопичуються до

моменту виходу на пенсію. Недержавне пенсійне забезпечення включає в себе діяльність недержавних пенсійних фондів (НПФ) [5.]

Таблиця 1 демонструє розподіл пенсійних активів за рівнями пенсійної системи в Україні. Згідно з даними, найбільшу частку активів займає солідарна система, на яку припадає 70% усіх пенсійних активів. Накопичувальна система становить 20% від загальної суми пенсійних активів, тоді як недержавне пенсійне забезпечення займає найменшу частку — 10 %.

Таблиця 1

Розподіл пенсійних активів за рівнями пенсійної системи

Рівень системи	Відсоток активів (%)
Солідарна система	70
Накопичувальна система	20
Недержавне пенсійне забезпечення	10

Джерело: сформовано авторами

Ці дані вказують на значне домінування солідарної системи в пенсійному забезпеченні України, що характеризується високою залежністю від міжпоколінної солідарності. Така структура активів вимагає постійного потоку внесків від працюючого населення для підтримки виплат поточним пенсіонерам.

Накопичувальна система, яка становить 20% активів, відіграє важливу роль у диверсифікації пенсійного забезпечення. Вона дозволяє працівникам накопичувати власні заощадження, які інвестуються і зростають до моменту виходу на пенсію. Це сприяє зниженню навантаження на солідарну систему та підвищенню фінансової стабільності пенсійної системи в цілому.

Недержавне пенсійне забезпечення, хоча і займає лише 10% активів, має потенціал для значного зростання. Недержавні пенсійні фонди (НПФ) забезпечують додаткові пенсійні виплати, залучаючи внески громадян і інвестуючи їх у різні фінансові інструменти. Це сприяє збільшенню заощаджень населення та розвитку фінансового ринку.

Загалом, для забезпечення сталого розвитку пенсійної системи України необхідно збільшувати частку накопичувальних систем і недержавного пенсійного

забезпечення. Це дозволить знизити залежність від солідарної системи, підвищити стабільність пенсійних виплат і забезпечити гідний рівень життя для майбутніх пенсіонерів.

Недержавні пенсійні фонди відіграють важливу роль у накопичувальній пенсійній системі, забезпечуючи додаткові пенсійні виплати за рахунок інвестиційного доходу.

Недержавні пенсійні фонди (НПФ) є невід'ємною частиною фінансового посередництва в Україні. Вони акумулюють пенсійні внески, інвестують їх у різні фінансові інструменти, такі як акції, облігації, депозити та інші активи, забезпечуючи таким чином стабільність та зростання пенсійних виплат [5].

Таблиця 2 відображає структуру інвестицій недержавних пенсійних фондів (НПФ) в Україні на кінець 2023 року. Ці показники дозволяють зробити кілька важливих висновків:

1. Банківські депозити (42 %):

Інвестиції в банківські депозити забезпечують високу ліквідність активів НПФ та стабільний дохід. Це дозволяє фондам мати швидкий доступ до коштів у разі необхідності.

Таблиця 2

Структура інвестицій НПФ в Україні (на кінець 2023 року)

Тип активу	Відсоток у портфелі НПФ (%)
Банківські депозити	42
Цінні папери, дохід за якими гарантовано Кабінетом Міністрів України	36
Облігації підприємств, емітентами яких є резиденти України	12
Акції українських емітентів	7
Нерухомість	3

Джерело: сформовано авторами

2. Перевага державних облігацій (36 %):

Значна частина інвестицій НПФ зосереджена в державних облігаціях, що свідчить про консервативний підхід до інвестицій. Державні облігації є відносно безпечними інструментами з низьким рівнем ризику, що забезпечує стабільний дохід для пенсійних фондів і мінімізує інвестиційні ризики.

3. Важлива роль корпоративних облігацій (12 %):

Корпоративні облігації становлять значну частину інвестиційного портфеля. Це свідчить про прагнення НПФ диверсифікувати свої активи та отримувати вищий дохід у порівнянні з державними облігаціями, незважаючи на підвищений ризик. Інвестиції в корпоративні облігації також підтримують розвиток приватного сектору економіки.

4. Інвестиції в акції (7 %):

Акції становлять меншу, але суттєву частку

портфеля НПФ. Інвестиції в акції можуть забезпечувати вищу доходність завдяки зростанню ринкової вартості компаній, але також супроводжуються вищими ризиками. Це вказує на прагнення пенсійних фондів досягати балансу між доходністю та ризиком.

5. Нерухомість (3 %):

Інвестиції в нерухомість займають найменшу частку в портфелі. Нерухомість є довгостроковим активом з потенціалом зростання вартості та доходу від оренди, але менш ліквідним порівняно з іншими інвестиціями. Низька частка інвестицій в нерухомість може відобразити обережний підхід до інвестицій з низькою ліквідністю.

Структура інвестицій НПФ в Україні на кінець 2023 року свідчить про збалансований підхід до управління активами. Фонди віддають перевагу стабільним та надійним інструментам (державні та корпоративні облигації), одночасно прагнучи диверсифікувати свої портфелі шляхом інвестицій в акції, банківські депозити та нерухомість. Такий підхід дозволяє мінімізувати ризики, забезпечуючи стабільний дохід і фінансову стабільність пенсійних виплат для своїх учасників. [5]

Фінансове посередництво в Україні включає діяльність банків, страхових компаній, інвестиційних фондів та інших фінансових установ. Недержавні пенсійні фонди відіграють важливу роль у цьому процесі, забезпечуючи довгострокові інвестиції у національну економіку.

Фінансові посередники сприяють розвитку ринку капіталу, збільшують ліквідність фінансових ринків, знижують транзакційні витрати та підвищують ефективність розподілу фінансових ресурсів. Пенсійні фонди, зокрема, забезпечують стабільність фінансового ринку завдяки довгостроковому характеру своїх інвестицій. [6]

Таблиця 3 показує порівняння ролі різних фінансових посередників в економіці України, враховуючи їх основні функції та відсоток у загальному обсязі фінансових активів.

1. Банки:

- Основні функції: Кредитування, зберігання депозитів.

- Відсоток у загальному обсязі фінансових активів: 60 %.

Банки є найважливішими фінансовими посередниками в Україні, оскільки вони володіють найбільшим обсягом активів (60%) і виконують ключові функції, такі як кредитування і зберігання депозитів.

2. Страхові компанії:

- Основні функції: Страхування ризиків.

- Відсоток у загальному обсязі фінансових активів: 20 %.

Страхові компанії займають важливе місце в фінансовій системі, забезпечуючи страхування ризиків, що складає 20 % від загального обсягу фінансових активів.

Таблиця 3

Порівняння ролі різних фінансових посередників в економіці України

Тип фінансового посередника	Основні функції	Відсоток у загальному обсязі фінансових активів (%)
Банки	Кредитування, зберігання депозитів	60
Страхові компанії	Страхування ризиків	20
Інвестиційні фонди	Управління інвестиціями	10
Пенсійні фонди	Накопичення пенсійних заощаджень	10

Джерело: сформовано авторами

3. Інвестиційні фонди:

- Основні функції: Управління інвестиціями.

- Відсоток у загальному обсязі фінансових активів: 10 %.

Інвестиційні фонди відіграють значну роль в управлінні інвестиціями, їх частка становить 10% від загального обсягу фінансових активів.

4. Пенсійні фонди:

- Основні функції: Накопичення пенсійних заощаджень.

- Відсоток у загальному обсязі фінансових активів: 10 %.

Пенсійні фонди важливі для накопичення пенсійних заощаджень, їх частка також становить 10 % від загального обсягу фінансових активів.

Банки є найбільшими фінансовими посередниками в економіці України з часткою 60 % від загального обсягу фінансових активів, виконуючи ключові функції кредитування та зберігання депозитів. Страхові компанії, інвестиційні та пенсійні фонди також грають важливу роль, забезпечуючи страхування ризиків, управління інвестиціями та накопичення пенсійних заощаджень відповідно, з частками по 20 % та 10 % кожна.

Основні виклики, що стоять перед пенсійними фондами в Україні, включають низький рівень фінансової грамотності населення, нестабільність економічної ситуації, відсутність ефективного регулювання та контролю з боку держави. Важливим аспектом є також недостатня диверсифікація інвестиційних портфелів, що підвищує ризики втрат. [5, 6]

Проте, існують і значні перспективи для розвитку пенсійних фондів. Серед них - розвиток ринку капіталу, підвищення фінансової грамотності населення, вдосконалення законодавчої бази та створення сприятливих умов для діяльності НПФ.

Графіку на рис.1 відображає динаміку зростання активів недержавних пенсійних фондів (НПФ) в Україні за період з 2018 по 2023 роки. Спостерігається стабільне зростання активів протягом всього періоду, що свідчить про розвиток системи недержавного пенсійного забезпечення в Україні. Активи НПФ збільшилися з 2,1 млрд грн у 2020 році до 5,09 млрд грн у 2024 році, що відображає зростаючу довіру населення до цієї форми заощаджень та ефективність інвестиційної діяльності фондів [9].

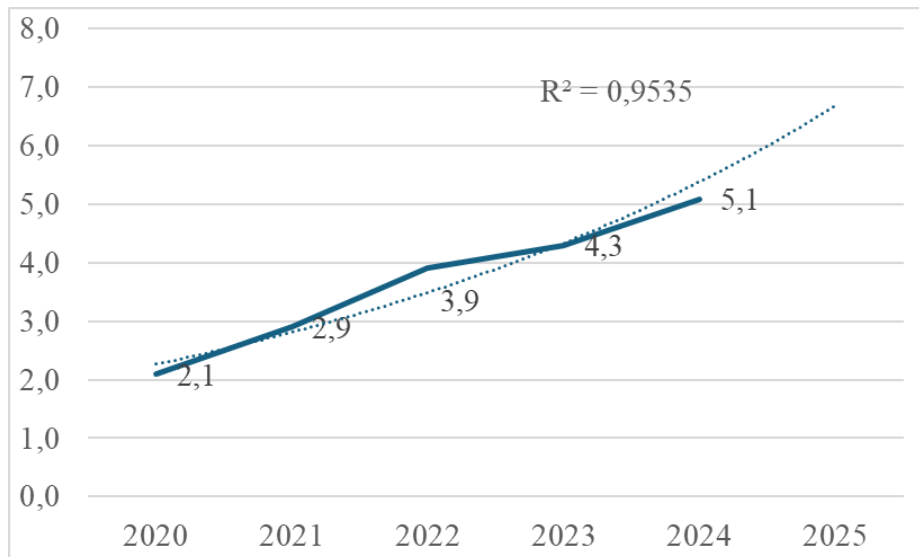


Рис. 1. Динаміка зростання активів НПФ і Україні у 2020 – 2024 роках (млрд. грн) та прогноз до 2025 року
Джерело: розроблено авторами за даними [9]

Графік демонструє динаміку зростання активів державних пенсійних фондів (НПФ) в Україні у період 2020–2024 років та прогноз до 2025 року. У 2020 році активи НПФ становили 2,1 млрд. грн. Спостерігається поступове зростання щороку, зокрема у 2021–2023 роках темпи зростання прискорилися. У 2023 році обсяг активів НПФ перевищив 5 млрд. грн %.

Побудована трендова лінія (пунктирна) відображає прогнозне зростання.

Високе значення коефіцієнта детермінації ($R^2 = 0,9535$) свідчить про сильний лінійний зв'язок між роками та рівнем активів. До 2025 року очікується зростання активів НПФ до 6,5 млрд. грн і більше.

Закінчення війни дозволить Україні зосередитися на відновленні економіки, відбудові інфраструктури та зростанні бізнесу. Це, у свою чергу, сприятиме збільшенню доходів громадян та покращенню фінансової стабільності. Коли економіка стабілізується і зростає, більше людей зможуть дозволити собі накопичення на пенсію через НПФ.

Завершення військових дій зменшить рівень невизначеності та ризику, що сприятиме залученню іноземних інвестицій в Україну. Це створить умови для зростання ринку фінансових послуг, в тому числі НПФ, оскільки інвестори почнуть довіряти українським ринкам більше.

У післявоєнний період організації будуть змушені інвестувати в розвиток своїх працівників, щоб відповідати новим вимогам економіки. Участь у НПФ може бути частиною програми соціальних гарантій, яку компанії пропонують своїм працівникам, зокрема в контексті довгострокових заощаджень. Це підвищить конкуренцію за кадри та вимагатиме від компаній застосування ефективних стратегій залучення та утримання персоналу, включаючи соціальні гарантії, що можуть бути надані через НПФ.

В результаті, якщо війна завершиться в найближчі роки, Україна може побачити значний ріст активів НПФ, що буде відображенням загальної стабільності, економічного зростання та посилення фінансової довіри серед громадян.

Висновки. Наукові дослідження допомагають

виявити сильні та слабкі сторони існуючої системи фінансового забезпечення соціальних гарантій працівників, а також розробити рекомендації для її вдосконалення, а саме:

1. Посилення державного регулювання та контролю. Впровадження чіткіших нормативних вимог щодо управління активами НПФ. Посилення контролю за інвестиційними ризиками та дотриманням стандартів фінансової звітності. Підвищення рівня прозорості діяльності фондів для учасників ринку та громадян.

2. Диверсифікація інвестиційних стратегій. Розширення переліку фінансових інструментів для інвестування, включаючи міжнародні ринки. Використання більш консервативних, але стабільних фінансових інструментів, таких як державні облігації та інвестиційні фонди. Розробка інноваційних механізмів управління активами для підвищення доходності.

3. Підвищення рівня довіри до НПФ серед населення. Проведення інформаційних кампаній щодо переваг участі у НПФ. Підвищення фінансової грамотності громадян через освітні програми та консультації. Гарантування захисту вкладень учасників через страхові механізми та гарантійні фонди.

4. Запровадження інноваційних технологій. Використання цифрових платформ для управління пенсійними рахунками учасників. Автоматизація процесів внесків та виплат для зменшення бюрократії. Впровадження блокчейн-технологій для забезпечення прозорості фінансових операцій.

5. Взаємодія з HR-менеджментом підприємств. Стимулювання роботодавців до участі в корпоративних пенсійних програмах. Розширення співпраці з компаніями для впровадження додаткових соціальних гарантій працівникам через пенсійні накопичення. Розвиток програм лояльності для залучення нових учасників НПФ.

6. Удосконалення податкової політики щодо НПФ. Впровадження податкових пільг для учасників НПФ, які здійснюють довгострокові пенсійні накопичення. Надання податкових стимулів роботодавцям, які долучаються до недержавного пенсійного забезпечення.

Список використаних джерел:

1. Смирнова І.І., Симаков К.І. (2020). Концептуальні засади розвитку та оцінки персоналу промислового підприємства на принципах соціальної відповідальності в умовах модернізації. *Економічний вісник Донбасу*, № 1(59). С. 130-136. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/handle/123456789/170210>.
2. Виговська В. (2020). Сучасні проблеми розвитку недержавного пенсійного забезпечення в Україні. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. Фінансові ресурси: проблеми формування та використання, № 4(24). С. 170–178. URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/228228/227381>.
3. Леоненко П.М., Федосов В.М., Юхименко П.І. (2017). Основні етапи розвитку фінансової науки: методологія проблеми. *Теорія та історія фінансів*, С. 55–74. DOI: <https://doi.org/10.33763/finukr2017.04.055>.
4. Коваленко О., Заплатинський М. (2020). Фінансова політика формування трудового потенціалу України. *Формування ринкової економіки в Україні*, Вип. 43. С. 81–93. DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/meu.2020.43.0.3020>.
5. Звітність недержавного пенсійного фонду Національного банку України за 2023. URL: https://knpf.bank.gov.ua/uchasnykam/zvitnist_Text/richnyi/zvitnist_z_nederzhavnoho_pensiinoho_zabezpechennia_za_2023_rik.pdf.
6. Ткаченко Н. (2019). Вектори розвитку інвестиційної діяльності недержавних пенсійних фондів в Україні. *Проблеми і перспективи економіки та управління*, № 1(17). С. 200-206. URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/176640/176436>.
7. Кушнерик О.В. (2020). HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. *Підприємство та інновації*, № 12. С. 125–129. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/12.21>.
8. Леоненко О., Ільченко А. (2021). Сучасні тенденції розвитку соціальної відповідальності в управлінні персоналом. *Галицький економічний вісник*, № 4. С. 92–98. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/36265>.
9. Підсумки розвитку системи недержавного пенсійного забезпечення станом на 31.03.2024. URL: https://www.nssmc.gov.ua/wp-content/uploads/2024/06/npf_1_kv-2024.pdf.

References:

1. Smyrnova I.I., & Symakov K.I. (2020). Kontseptualni zasady rozvytku ta otsinky personalu promyslovoho pidpriemstva na pryntsyakh sotsialnoi vidpovidalnosti v umovakh modernizatsii. [Conceptual principles of development and assessment of the personnel of an industrial enterprise based on the principles of social responsibility in the conditions of modernization.] *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*, No. 1(59). Pp. 130-136. Retrieved from: <http://dspace.nbu.gov.ua/handle/123456789/170210>. [in Ukrainian].
2. Vyhovska V. (2020). Suchasni problemy rozvytku nederzhavnoho pensiinoho zabezpechennia v Ukraini. [Modern problems of the development of non-state pension provision in Ukraine.] *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*. *Finansovi resursy: problemy formuvannia ta vykorystannia*, No. 4(24). Pp. 170–178. Retrieved from: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/228228/227381>. [in Ukrainian].
3. Leonenko P.M., Fedosov V.M. & Yukhymenko P.I. (2017). Osnovni etapy rozvytku finansovoi nauky: metodolohiia problemy. [The main stages of the development of financial science: the methodology of the problem.] *Teoriia ta istoriia finansiv*, Pp. 55–74. DOI: <https://doi.org/10.33763/finukr2017.04.055>. [in Ukrainian].
4. Kovalenko O., Zaplatynskiy M. (2020) Finansova polityka formuvannia trudovoho potentsialu Ukrainy. [Financial policy of formation of labor potential of Ukraine.] *Formuvannia rynkovoї ekonomiky v Ukraini*, No. 43. Pp. 81–93. DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/meu.2020.43.0.3020>. [in Ukrainian].
5. Zvitnist nederzhavnoho pensiinoho fondu Natsionalnoho banku Ukrainy za 2023. [Reporting of the non-state pension fund of the National Bank of Ukraine for 2023.] Retrieved from: https://knpf.bank.gov.ua/uchasnykam/zvitnist_Text/richnyi/zvitnist_z_nederzhavnoho_pensiinoho_zabezpechennia_za_2023_rik.pdf. [in Ukrainian].
6. Tkachenko N. (2019). Vektory rozvytku investytsiinoi diialnosti nederzhavnykh pensiinykh fondiv v Ukraini. [Vectors of development of investment activities of non-state pension funds in Ukraine.] *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, No. 1(17). Pp. 200-206. Retrieved from: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/176640/176436>. [in Ukrainian].
7. Kushneryk, O.V. (2020). HR-menedzhment: innovacijnyj pidkhid do upravlinnja personalom [HR-management: an innovative approach to personnel management]. *Entrepreneurship and innovation*, No. 12. Pp. 125–129. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/12.21>. [in Ukrainian].
8. Leontenko O. & Iliencko A. (2021). Suchasni tendentsii rozvytku sotsialnoi vidpovidalnosti v upravlinni personalom. [Modern trends in the development of social responsibility in personnel management.] *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, No. 4. Pp. 92–98. Retrieved from: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/36265>. [in Ukrainian].
9. Pidsumky rozvytku systemy nederzhavnoho pensiinoho zabezpechennia stanom na 31.03.2024 [Results of the development of the non-state pension system as of March 31, 2024] Retrieved from: https://www.nssmc.gov.ua/wp-content/uploads/2024/06/npf_1_kv-2024.pdf. [in Ukrainian].